

MOP5101 Masteroppgave

Master i Ledelse

Å lede i møte med fremtiden

En studie om ledelse og innovasjon i organisasjoner



Høyskolen Kristiania

Oslo

Vår 2021

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

Forord

Denne avhandlingen indikerer enden på reisen vår som masterstudenter ved Høyskolen Kristiania. Denne perioden kategoriseres utvilsomt som to av de mest spennende og lærerike årene i vår tid som studenter, og det er med vemodighet at vi nå trer ut av denne tilværelsen og inn i det nye.

I løpet av to år på Master i Ledelse har vi tilegnet oss en uvurderlig kunnskapsbase og tyngde rundt fenomenet ledelse og de utallige aspektene som er tilhørig. Gjennom utarbeidelsen av denne oppgaven har vi sett hvordan den faglige kompetansen, som de forskjellige emnene har gitt oss, kan komme til nytte. Dette har gjort oss reflekterte og rustet til å ta fatt på uforutsigbarheten.

Det er derfor ønskelig å rette stor takknemlighet til vår eminente og karismatiske veileder Jon-Arild Johannessen. Vi setter umåtelig stor pris på all inspirasjon og oppfølging som ble lagt ned for å skape de beste forutsetningene i denne prosessen.

Vi må også takke vår samarbeidsorganisasjon og alle intervjuobjektene som tok seg tid til å gi oss innsyn og refleksjon på relevante aspekter som behandles i oppgaven. Dette har vært lærerikt og nyttig for oppgavens utfall.

Takk til øvrige forelesere som har utfordret oss på nye og spennende områder og formidlet sin kunnskap til vår fortjeneste, samt Høyskolen Kristiania for et godt studium, og alle medstudenter som har bidratt til et inkluderende og vitebegjærlig studentmiljø.

Avslutningsvis må vi takke hverandre for et to år langt samarbeid igjennom vår masterutdanning. Det har vært mange timer på lesesal, master-området, og på digitale møterom, men også mye moro. Nå er endelig innleveringen klar og med dette avslutter vi vår studieperiode.

10. Juni 2021, Oslo

God lesning!

Abstract

Problem: Å anvende ledelse på en slik måte at det dyrker organisasjoners evne og kapasitet til å bedrive innovasjon og innovasjonsaktiviteter i et moderne marked.

Problemstilling: Hvordan bidrar god ledelse åpne opp for innovasjon?

Hensikt: Hensikten med denne oppgaven er å belyse hvilke virkemidler ledere kan anvende for å styrke sin organisasjons evne til å utvikle seg innenfor kompetanseutvikling, kunnskapsdeling, motivasjon, digitalisering og innovasjon.

Metode: Ved hjelp av konseptuell og empirisk generalisering har vi utviklet modeller og hentet inn data som belyser hvordan ledelse kan påvirke innovasjon.

Funn og resultater:

- Ledelse kan tilrettelegge for kunnskapsdeling gjennom gode strategier og sosiale miljøer innad i organisasjoner.
- Transformasjonsledelse synes å være en godt egnet lederstil og har positive effekter på relasjonelle aspekter henseende til medarbeideres atferd og organisatorisk læring.
- Ledelse av kunnskapsdeling er en viktig faktor for en bærekraftig kompetanseutvikling.
- Kompetanseutvikling fremmer motivasjon som følge av at kompetanse er en motivasjonsfaktor for enkeltindivider.
- Organisasjoner får økonomiske og innovative fordeler av å fokusere på og videreutvikler sine strategier innenfor digitalisering.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1.0 Innledning | 6 |
| 1.1 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål | 7 |
| 1.2 Konseptuell modell | 7 |
| 1.3 Spesifisering og avgrensing | 8 |
| 1.4 Struktur | 10 |
| 2.0 Metodisk tilnærming | 10 |
| 3.0 Hvordan kan ledelse optimalisere kunnskapsdeling i organisasjoner? | 11 |
| 3.1 Litteraturgjennomgang | 12 |
| 3.1.1 Ledelse | 12 |
| 3.1.2 Selvledelse og superledelse | 13 |
| 3.1.3 Transformasjonsledelse | 14 |
| 3.1.4 Kunnskapsledelse | 15 |
| 3.2 Empiri | 15 |
| 3.3 Diskusjon | 17 |
| 3.4 Delkonklusjon | 20 |
| 3.5 Implikasjoner | 21 |
| 4.0 Hvordan kan kunnskapsdeling fremme kompetanseutvikling? | 21 |
| 4.1 Litteraturgjennomgang | 22 |
| 4.1.1 Kunnskapsdeling | 22 |
| 4.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap | 22 |
| 4.1.3 SEKI-modellen | 23 |
| 4.2 Empiri | 26 |
| 4.3 Diskusjon | 27 |
| 4.4 Delkonklusjon | 30 |
| 4.5 Implikasjoner | 30 |
| 5.0 Hvordan fremmes motivasjon av kompetanseutvikling? | 31 |
| 5.1 Litteraturgjennomgang | 32 |
| 5.1.1 Kompetanseutvikling | 32 |
| 5.1.2 Systematisk kompetanseutvikling | 33 |
| 5.1.3 Motivasjonsteori | 34 |
| 5.2 Empiri | 35 |
| 5.3 Diskusjon | 37 |
| 5.4 Delkonklusjon | 40 |
| 5.5 Implikasjoner | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 6.0 Hvordan kan digitalisering fremme innovasjon? | 41 |
| 6.1 Litteraturgjennomgang | 41 |
| 6.1.1 Hva er digitalisering? | 41 |
| 6.1.2 Digitalisering i organisasjoner | 43 |
| 6.1.3 Innovasjon | 45 |
| <i>6.1.3.1 Open Innovation</i> | 46 |
| 6.1.4 Kreativitet | 47 |
| <i>6.1.4.1 Kreativitetsledelse</i> | 47 |
| 6.2 Empiri | 48 |
| 6.3 Diskusjon | 50 |
| 6.4 Delkonklusjon | 54 |
| 6.5 Implikasjoner | 55 |
| 7.0 Analyse og typologi | 55 |
| 7.1 Revidert modell | 59 |
| 8.0 Konklusjon | 60 |
| 8.1 Teoretiske implikasjoner | 61 |
| 8.2 Praktiske implikasjoner | 61 |
| 8.3 Videre forskning | 62 |
| 8.4 Kritikk til oppgaven | 62 |
| Referanseliste | 63 |

1.0 Innledning

I det Johannessen, Olsen og Olaisen (1999) omtaler som den nye konkurransesituasjonen, er et av de mest kritiske spørsmålene som organisasjonene står overfor; hvordan skal man håndtere en uforutsigbar og usikker fremtid? Bedrifter innser i økende grad at grunnlaget for deres konkurransefortrinn er deres egen kunnskapsbase, og at innovasjon er avgjørende for bærekraften av disse fortrinnene (Sveiby, 1997, referert i Johannessen, Olsen og Olaisen, 1999). Desto mer uforutsigbar verden blir, desto mer blir organisasjonene tvunget til å stole på kreative initiativer og tiltak fra sine medarbeidere gjennom deres kunnskap. Det finnes ingen krystallkule som organisasjonen kan bruke til å se inn i fremtiden, men det finnes mange måter for organisasjonen å aktivere sin kunnskap for å skape en ønsket fremtid (Thurow, 1996, referert i Johannessen, Olsen og Olaisen, 1999).

I løpet av de siste tiårene har vi observert en eksplosiv oppmerksomhet rundt innovasjon og hvordan det fungerer som et middel for å skape og opprettholde bærekraftige konkurransefortrinn. Dette blir mer og mer tydelig etter hvert som vi beveger oss inn i et post-kapitalistisk og kunnskapsbasert samfunn (Johannessen og Olsen, 2001). Vi er allerede vitner til hvordan digitalisering, banebrytende teknologi og robotisering erstatter menneskelig arbeidskraft og deres arbeidsoppgaver. For å overleve i en konkurransepreget bransje, vil som nevnt kunnskap og kompetanse unektelig bli en av organisasjonens mest utslagsgivende konkurransefortrinn. Men selv om organisasjonen besitter kunnskap på høyeste nivå, er det ikke gitt at den anvendes på en optimaliserende måte. Ledelse av kunnskapsarbeidere og kunnskapsprosesser blir derfor avgjørende for å skape utvikling og innovativ tenkning.

1.1 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål

Som vi nevner innledningsvis, er det helt avgjørende for en organisasjon å opprettholde sine evner til å konkurrere i et fremadstormende og vitebegjærlig innovasjonssamfunn. For å kunne opprettholde sin konkurransedyktighet foreligger det en viss avhengighet av strategi og gjennomføringsmetodikk. Her vil det i all hovedsak være ledelsen som legger retningslinjene og baner vei for at utførelsen skal bli så verdiskapende som overhodet mulig. På bakgrunn av dette har vi kommet fram til følgende problemstilling:

Hvordan bidrar god ledelse til å åpne opp for innovasjon i organisasjoner?

For at innovasjon skal kunne finne sted mener vi at det ikke foreligger en rett linje fra A til Å, men at det foreligger flere faktorer som vil være deler av et større bilde. Derfor ønsker vi å bringe til bords flere fenomener som kan skape interessant og relevant nytteverdi henseende til valgt problemstilling. Vi mener at det kan skapes gode rom for diskusjon og kunnskapsutbytte ved å binde sammen begrepene ledelse, kunnskapsdeling, kompetanseutvikling, motivasjon, digitalisering og innovasjon, og undersøke fenomenene som oppstår der i mellom. Med utgangspunkt i problemstillingen og med tanke på oppgavens hensikt, vil vi dermed dykke dypere i følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvordan kan ledelse optimalisere kunnskapsdeling i organisasjoner?

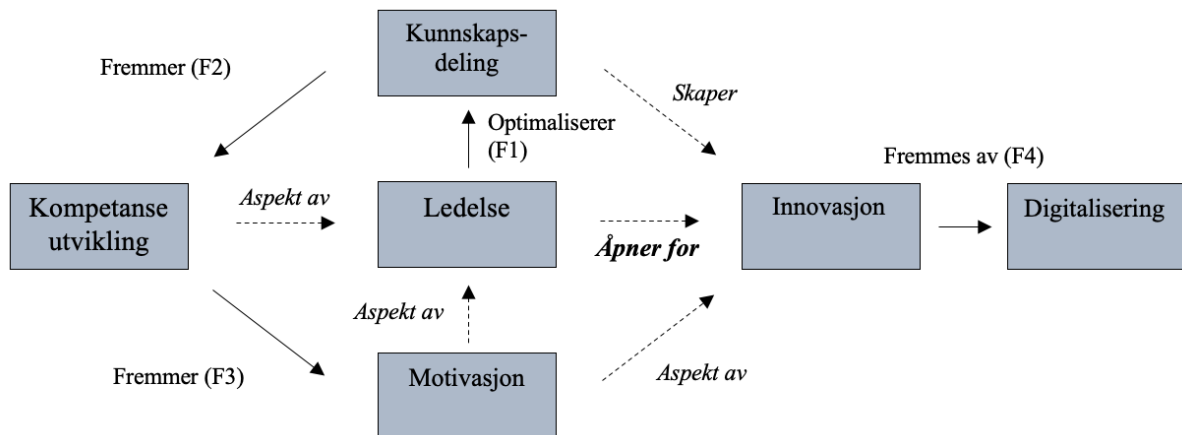
F2: Hvordan kan kunnskapsdeling fremme kompetanseutvikling?

F3: Hvordan fremmes motivasjon av kompetanseutvikling?

F4: Hvordan kan digitalisering fremme innovasjon?

1.2 Konseptuell modell

For å danne en oversikt over sammenhengene mellom de forskjellige begrepene, har vi valgt å visualisere dette i en konseptuell modell (se figur 1). Modellen har som hensikt å vise korrelasjonen mellom begrepene og hvordan samspillet mellom disse kan skape grunnlag for forskning og interessante funn. Konseptet bygger på at ledelse skaper de grunnleggende retningslinjene og åpner opp for at kunnskapsdeling kan skje på best mulig måte. Kunnskapsdelingen antas igjen å fremme utviklingen henseende til kompetansen internt. Videre undersøker vi hvorvidt denne kompetanseutviklingen fremmer motivasjon, og deretter hvordan digitalisering fremmer innovasjon.



Figur 1. Konseptuell modell

1.3 Spesifisering og avgrensning

Det vil i denne oppgaven kun bli presentert teoriområder som vi mener kan belyse våre problemstilling og forskningsspørsmål. Det utelukkes derfor ikke at det kan finnes andre aspekter som kan ha en relevans henseende til disse. I forhold til det vi omtaler som *god ledelse* i problemstillingen, referer vi til alle positive prosesser som er knyttet til ledelse av forskjellige aspekter i organisasjonen. Vi sikter da særlig til den type ledelse og de prosesser som vi mener skaper en fremmende effekt på innovasjon.

Begrepet ledelse innbefatter utallig mange forskjellige vinklinger og synspunkter. For eksempel ser vi at ledelse og lederskap i teorien blir omtalt uten noe tydelig skille eller definerte bruksområder. Derfor vil vi, som følge av denne oppgavens ryddighet og omfang, forsøke å holde oss så konsekvent som mulig, og definere der vi ser det som nødvendig.

Likeledes ser mange på kunnskap og kompetanse som to nært beslektede begreper. Herling og Provo (2000) definerte kunnskap som menneskets totale kapital av lærdom og erfaringer, mens kompetanse ble definert som evnen til løse oppgaver og komplekse utfordringer ved hjelp av denne kapitalen. I denne oppgaven omtales kunnskap i forbindelse med kunnskapsdeling og vi vil derfor ikke gå dypere i begrepet isolert sett. På grunn av oppgavens funksjonalitet peker vi på at viktigheten ligger i hvordan kunnskapen blir delt, og i mindre grad på hva kunnskap er. Begrepet vil derfor kun defineres i enkelhet og eventuelt utredes der det tolkes hensiktsmessig.

Digitalisering er et begrep som brukes mye i denne oppgaven. Vi har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i Parviainen et al. (2017) definisjon som lyder følgende; “*digital transformation is defined as changes in ways of working, roles, and business offering caused by adoption of digital technologies in an organization, or in the operation environment of the organization*” (Parviainen et al, 2017, s 64).

Parviainen et al (2017, s. 64) viser til hvordan digitalisering kan gjøre endringer på ulike nivåer og presenterer følgende fire nivåer;

Prosessnivå: Implementering av nye digitale verktøy og teknologi, og effektivisering av prosesser gjennom å redusere manuelle inngrep.

Organisasjonsnivå: Å tilby nye tjenester og samtidig avvikle utdatert praksis og tilby eksisterende tjenester på innovative måter.

Forretningsnivå: Endre roller og verdikjeder i selskapets økosystemer

Samfunnsnivå: Endringer i samfunnsstrukturer.

I denne oppgaven vil det være fokus på digitalisering på prosess- og organisasjonsnivå, og da særlig på hvilke muligheter og påvirkninger disse har på innovasjon. Vi vil også se på effektene digitalisering har på organisasjonens prestasjons-form i markedet.

Vår samarbeidsorganisasjon ønsket at all innsamlet informasjon skulle anonymiseres. Som en konsekvens av dette er identiteten til både intervjuobjektene og organisasjonen anonymisert i denne oppgaven, som i utgangspunktet var tenkt brukt i oppgaven. Vi refererer heretter derfor til denne organisasjonen som “Fremtid AS”. Dette er en norsk kunnskapsbedrift som driver med tjenesteleveranse opp mot det teknologiske grensesnittet og er en av få aktører i sin bransje i Norge. Organisasjonen har rett over 250 ansatte og har de siste 5 årene økt sine driftsinntekter med nesten 50 prosent. Organisasjonen har en omfattende struktur, og det er mange ledere i forskjellige fagkretser.

1.4 Struktur

Innledningsvis ga vi i kapittel 1 en introduksjon på oppgavens tematikk og presenterte deretter problemstilling og forskningsspørsmål, samt begrunnelsen for hvorfor vi mener disse avdekker viktige tilnærminger i forhold til problemstillingen. I tillegg har vi utarbeidet en konseptuell modell for å visualisere konseptet.

Påfølgende utarbeider vi i kapittel 2 en redegjørelse for metodikken som er benyttet i oppgaven. I kapittel 3 tar vi for oss hvordan ledelse kan optimalisere kunnskapsdeling i organisasjonen. Her vil vi presentere relevant teori innen begrepet ledelse, selvledelse, superledelse, transformasjonsledelse og kunnskapsledelse, samt innhentet empiri. Kapittel 4 vil omhandle hvordan kunnskapsdeling kan fremme kompetanseutvikling, der litteratur og empiri rundt kunnskapsdeling, og taus og eksplisitt kunnskap belyses. Videre ser vi i kapittel 5 på hvordan motivasjon kan fremmes av kompetanseutvikling, der vi også ser på teori og empiri knyttet til begrepene. Det siste forskningsspørsmålet blir behandlet i kapittel 6, og vil ta for seg hvordan digitalisering kan fremme innovasjon. I forlengelsen av hver av disse forskningsspørsmålene (kapittel 3, 4, 5 og 6) følger det en diskusjonsdel og til slutt en delkonklusjon.

I kapittel 7 vil vi analysere og kontekstualisere funn og resultater i samspill med en typologi som hensiktsmessig kan bidra til å besvare problemstillingen, før det avslutningsvis i kapittel 8 følger en konklusjon.

2.0 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi redegjøre for metodologi som er benyttet i gjennomføringen av denne oppgaven. Forskningen i denne oppgaven tar utgangspunkt i konseptuell og empirisk generalisering. Konseptuell generalisering handler i utgangspunktet om utvikling av konsepter, typologier og teorier som er relevant i forhold til et gitt problemområde (Tjora, 2017). Dette gjøres typisk gjennom å basere sin forskning på allerede-eksisterende funn og resultater som er gjort av andre. Empirisk generalisering dreier seg om å undersøke et problem eller fenomen og deretter generalisere i lys av egne funn (Johannessen, 2017). Ved å ta i bruk både konseptuell og empirisk generalisering mener vi at det kan skaffes flere synspunkter, bedre innsikt og større oversikt i det relevante forskningsområdet. Innovasjon og ledelse er to fenomener der vi antar at det foreligger store forskjeller fra teori til praksis, og det kan derfor være gunstig å kartlegge disse ved empirisk datainnsamling. Dette lar oss også gå i dybden på og oppdrive data på

interesseområder som kanskje ikke er like godt belyst i andres forskning. Selv om vi her nevner samspillet mellom den konseptuelle og empiriske generaliseringen ønsker vi å understreke at oppgaven i hovedsak tar for seg en konseptuell tilnærming, og at det er supplert med elementer fra empirisk generalisering for å gi oppgaven mer dybde. Resultatet fra den kvalitative datainnsamlingen blir presentert i hvert kapittels empiri-del. Her er svarene fra intervjuobjektene som er relevante for hvert forskningsspørsmål forsøkt gjengitt på en så korrekt måte som mulig.

Datainnsamlingen ble gjennomført som individuelle dybdeintervju med alle deltakere i ledergruppen til vår samarbeidsorganisasjon. Herunder var det intervjuer som varte mellom 45 minutter og 1,5 time. Denne tiden ble brukt på gjennomgang av en intervjuguide, som var utviklet på forhånd, men spørsmålene i denne ble ikke fulgt slavisk. Intervjuguiden og samtykkeskjemaet for datainnsamlingen ble på forhånd godkjent av NSD. Intervjuene ble gjennomført i digitale møterom med videomuligheter, og intervjuene ble også gjort opptak av. Dette for at det i ettertid skulle være enklere å gjennomgå materialet. Det finnes i dag mye teori om oppgavens tematikk. Når det gjelder innsamling av teori har vi i all hovedsak brukt biblioteket på Høyskolen Kristiania, Databasesøk og oria.no for å finne frem til relevante faglitterære teorier og modeller for oppgaven. Alle intervjuobjekter ble informert om at intervjuene var i forbindelse med vår Masteroppgave, og at det var frivillig deltakelse, mulighet for å trekke tilbake sine uttalelser og deltakelse, og at de selv bestemte hva som var greit å ta med og ikke. Alle intervjuobjekter har fått et nummer fra 1-5. Dette for å verne om forretningsaspekter som organisasjonen ikke ønsker å tilgjengeliggjøre for allmennheten, og for å etterleve de GDPR-relevante bestemmelsene for samtykke og databehandling.

3.0 Hvordan kan ledelse optimalisere kunnskapsdeling i organisasjoner?

Ledelsens hierarkiske posisjon bærer med seg mer enn bare stillingstittel og god kontorplass. Det kommer også med stor autoritet og lederen har ofte mange følgere som etterfølger lederens veivisende regler og retningslinjer - forhåpentligvis. Det er nemlig ikke alltid gitt at medarbeidere følger alt en leder sier eller forventer i en organisasjon. Det ligger mer bak det enn som så. Mange forbinder i den sammensetning ledelse med innflytelse og hvor god innflytelse en leder har på sine medarbeidere. Ledelsesteorier forklarer følgelig en rekke elementer som spiller inn på hvor "god" en leder er. Blant disse inngår ikke bare lederens dyktighet når det kommer til egenskaper som planlegging og beslutningstaking, men også

personlige faktorer som forklarer lederen som person. Alle disse forholdene er med på å forklare det vi oppfatter som lederens lederstil (Karp, 2019).

Som følge av den globale utviklingen vi alle er en del av, ser vi at kunnskapsarbeidere blir en viktigere og viktigere del av en organisasjon. Enda viktigere blir derfor ledelse av kunnskapsarbeidere, og ledelse av kunnskapsdeling. Dette leder oss til forskningsspørsmålet;

“Hvordan kan ledelse optimalisere kunnskapsdeling i organisasjoner?”

Dette kapitlet forankres først med en gjennomgang av relevant litteratur, der vi ser på teorier knyttet til ledelsesbegrepet, før det presenteres empiri innhentet gjennom intervjuer med Fremtid AS. Deretter gjør vi en diskusjon av i hvilken grad ledelse kan optimalisere kunnskapsdeling i organisasjonen. Funn og resultater vil følgelig presenteres i en delkonklusjon. Vi gjør leseren oppmerksom på at både ledelse og lederskap i denne oppgaven omtales som ledelse, da det i teorien ikke foreligger noen klare definisjonsmessige skilnader for begrepene. Vi vil derfor ikke omtale eller gå i dybden på begrepet lederskap. Vi vil også påpeke at begrepet “følgere” blir benyttet som en fellesbetegnelse på alle personer som influeres av lederen eller andre autoritetspersoner.

3.1 Litteraturgjennomgang

3.1.1 Ledelse

Ledelse er et svært bredt og mye brukt begrep, og det finnes utallige definisjoner og teorier på hva dette egentlig er. Imidlertid vil de fleste ledelsesforskere sannsynligvis være enige i prinsippet om at ledelse innebærer en influerende prosess, som oppstår mellom leder og følgere. Medfølgende også hvordan denne prosessen er forklart av lederens egenskaper og atferd, følgeres oppfatninger og konteksten som påvirkningsprosessen skjer i (Day og Antonakis, 2011).

En leder er en person som velger, tilrettelegger, trener og påvirker en eller flere følgere, og gjør at de velvillig og entusiastisk bruker åndelig, følelsesmessig og fysisk energi i en samordnet og koordinert innsats for å oppnå organisasjonens visjon og målsettinger (Winston og Patterson, 2006). Ledelse defineres av Røvik (2007, referert i Ladegård og Vabo, 2019, s18) som *“en desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen*

mellom den enkelte leder og ansatte”. Ledelse er de virkemidlene en leder bruker i influeringen av medarbeidere, eller bruker for å skape resultater gjennom dem. Det prinsipielle er at lederen bruker seg selv som person for å utøve influens, blant annet gjennom sosiale relasjoner, verdier og normer, eller ved å fremstå som en rollemodell (Ladegård og Vabo, 2019).

Det hevdes videre at en sentral faktor omhandlende ledelsesbegrepet er at personen som utøver ledelse må ha en legitim autoritet, slik at medarbeidere og andre tilhengere aksepterer å la seg påvirke. Denne autoriteten kan i stor grad avhenge av hvordan lederen er som person. Sørhaug (1996, referert i Ladegård og Vabo, 2019, s18) poengterer viktigheten av en leders rolle slik:

“Det helt spesifikke ved ledelse avdekker seg imidlertid gjennom dens makt og myndighet til å bestemme over unntaket eller det ikke-regulerte. (...) Så lenge en organisasjon kan følge sine regler, trenger den strengt tatt ikke noen ledelse. Men i det øyeblikket noe uforutsett og uregulert oppstår, så oppstår også behovet for en ledelse som setter retning og om nødvendig skaper regler”.

3.1.2 Selvledelse og superledelse

De amerikanske ledelsesprofessorene James Kouzes og Barry Posner (2012) hevder at ledere først og fremst bør kunne lede seg selv før de kan lede andre, og at det å utvikle seg som leder er det samme som å utvikle seg selv. Selvledelse er et fenomen som i nyere tid har fått en økende omtale og et større fokus innen ledelsesteorien. Manz (Prussia, Anderson og Manz, 1998) definerte at selvledelse innebærer å influere egne tanker, følelser og handlinger for å oppnå selvmotivasjon og retningsbestemthet, slik at man kan oppføre seg på den måten man ønsker. Selvledelse blir generelt fremstilt som et bredere konsept av selvpåvirkning som underkaster seg ulike strategier for å øke sin egen selvkontroll og selvregulering. Neck og Houghton (2002) hevder at disse selvledelsesstrategiene kan deles inn i tre generelle kategorier; atferdsstrategier, naturlige belønningsstrategier og konstruktive tankemønsterstrategier;

Atferdsfokuserte strategier er rettet mot å øke selvbevisstheten, noe som fører til håndtering av atferd som involverer nødvendig, men kanskje ubehagelige oppgaver. Dette inkluderer selvobservasjon, selvmålsetting, selvkorreksjon og selvevaluering. Slik orientering av egen atferd kan føre til økt bevissthet på når man bør handle og hvorfor man bør handle i ulike situasjoner. Her kan man igjen kartlegge atferd som eventuelt bør modifiseres, forbedres eller elimineres (Neck og Houghton, 2002). *Naturlige belønningsstrategier* gjelder positive

oppfatninger og erfaringer knyttet til oppgaver som blir oppnådd. Disse inkluderer dedikasjon, tro og glede av arbeidet for dets egenverdi. Dermed inkluderer naturlige belønningsstrategier å rette søkelyset mot arbeidsaktiviteter som er hyggelige og morsomme i organisasjonen (Prussia, Anderson og Manz, 1998). *Konstruktive tankemønsterstrategier* involverer opprettelse og vedlikehold av funksjonelle mønstre for vanlig tenking. Spesifikke tankeorienterte strategier inkluderer utfordring av irrasjonelle antakelser, visualisering av en fremtidig, vellykket arbeidsoppgave og positivt selvsnakk. Hovedpoenget i denne strategien er å forstå et aspekts kompleksitet og se ting på nye måter. Disse strategiene kan også føre til økt mestringstro (Karlsen og Berg, 2018).

Superledelse er et nærliggende fenomen når vi behandler selvledelse. Superledelse handler ikke bare om å lede seg selv, men å lede andre mennesker til å lede seg selv. Fokuset til en superleder vil være å fasilitere en selvledende energi i hver eneste medarbeider. På denne måten vil individet få friere tøyler til å kunne gjøre ting på sin måte og man kan dermed maksimere sitt bidrag som leder gjennom andre. Utfordringen vil her ligge på ledernes og organisasjonens fremgangsmåte for å bringe ut den mengden av talent som hver ansatt besitter (Manz og Sims, 1991). Manz og Sims (2001, i Karlsen og Berg, 2018) hevder også at for å utøve god superledelse bør man først og fremst være en effektiv selvleder som går foran som en god rollemodell. Man bør også kunne legge til rette og modellere for at ansatte kan bli dyktige selvledere, samt oppmuntre ansatte til å sette egne mål. De hevder videre at superledere bør skape positive tankemønstre, og gi konstruktive tilbakemeldinger der det hører hjemme. I tillegg viktiggjøres utvikling av team og dannelsen av en kultur hvor selvledelse kan normaliseres (Manz og Sims, 1991).

3.1.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er den lederstilen som i forskningen har blitt omtalt som den mest populære lederstilen. Dette kommer antagelig av stilens mange positive aspekter, og kan grunne i poenget om å gjøre de riktige tingene, og ikke bare gjøre ting riktig. Linda Lai (2017) forklarer at transformasjonsledelse handler om å inspirere medarbeiderne til å tro på og følge lederens visjon, slik at de jobber for organisasjonens beste, og ikke utelukkende ut ifra egne interesseområder.

Transformasjonsledelse refererer til at lederen flytter den ansattes fokus utover umiddelbare egeninteresser gjennom idealisert innflytelse, karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering,

eller individualisert hensyn (Kim og Park, 2020). Idealisert innflytelse og inspirerende lederskap vises når lederen visualiserer en ønskelig fremtid, formulerer gode eksempler på hvordan den kan nås, setter høye ytelsesstandarder og viser besluttosomhet og selvtillit. Medarbeidere vil identifisere seg med et slikt lederskap. Intellektuell stimulering vises når lederen hjelper medarbeidere til å bli mer nyskapeude og kreativ. Individualisert hensyn praktiseres der ledere tar hensyn til enkeltes utviklingsbehov og coacher deres utvikling. Transformasjonsledere delegerer oppgaver som kan gi muligheter for individets vekst (Bass, 2010).

3.1.4 Kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse dukker i litteraturen opp som et viktig aspekt i streben etter å administrere organisasjoners kunnskapsoverføring på en effektiv måte. Likevel er kunnskapsledelse, slik vi forstår den i dag, ikke et systematisk forretningsformål eller et implementert konsept i mange ledes natur. Kunnskapsledelse, simplifisert og overordnet, handler i hovedsak om to ting; 1) Å få organisasjonen til å handle så intelligent som mulig for å sikre dens levedyktighet og generelle suksess, og 2) Realisere og utnytte verdien av kunnskapsressurser som befinner seg i organisasjonen på best mulig måte (Wiig, 1997). For å nå disse målene fokuserer avanserte organisasjoner på å bygge, transformere, organisere, distribuere og bruke kunnskapsressurser effektivt. Med andre ord er formålet med kunnskapsledelse å maksimere organisasjonens kunnskaps-relaterte effektivitet, skape verdi av kunnskapen og fornye den (Gotvassli, 2015).

3.2 Empiri

Intervjuobjekt 1 fra ledergruppen i Fremtid AS sier at når det kommer til ledelse har vedkommende troen på at du må kunne det du skal lede andre i. Fra deltakerens bakgrunn har vedkommende erfart viktigheten av samarbeid og kunnskapsdeling. Intervjuobjekt 1 sier også at det er viktig å videreutvikle egen kunnskap gjennom teknikker som passer den enkelte. Videre forklares det at lederne ikke alltid har så mye tid til å følge opp kunnskapsprosessen, og at de ansatte derfor må lede seg selv til å ta initiativ og bidra i denne prosessen. Her trekker deltakeren fram spesielt et moment som deltakeren har tatt med seg fra litteraturen og det er dette med at du skal vite akkurat nok til at du kan fungere som motivator og vite hva den enkelte grunnleggende holder på med. Intervjuobjekt 1 sier også at det til syvende og sist er deres ansvar som ledere å sørge for at kunnskapsdeling foreligger latent i organisasjonen.

Intervjuobjekt 1 sier videre at vedkommende har tro på frihet under ansvar, og at man da også må stille krav til produktet eller innsatsen og resultatet. Et viktig moment her er tilnærmingen, som vedkommende mener foreligger i Fremtid AS, til at andre må kunne lede seg selv. For øvrig forteller intervjuobjekt 1 at, i sin hverdag, har vedkommende ikke tid til å lede sin ledergruppe, dette er noe enhver leder i Fremtid AS forventes å kunne klare selv.

Intervjuobjekt 2 sier at det er en forenlighet mellom superledelse og ledelsen som foreligger i Fremtid AS. Personlig tror vedkommende selv at det utøves en form for frihet under ansvar. Et annet viktig poeng som her trekkes fram er at selskapet består av høyt kompetente individer som ofte er bedre egnet til å lede egne prosesser. Til tross for dette mener intervjuobjekt 2 at ledelse på organisasjon, gruppe og individnivå i Fremtid AS er dynamisk og at det foreligger mye god kunnskap om teoretisk og praktisk tilnærming til ledelse.

Samtidig er det også en moderorganisasjon som har et program for å utvikle individer til å bli kompetente ledere. Dette er et tredelt program som fokuserer på å lede seg selv, lede andre og lede grupper. Intervjuobjekt 2s uttalelse tolkes derfor som at den ledelsesmessige biten i organisasjon har gode groforhold, og har en sunn og profesjonell tilnærming til ledelse i praksis i organisasjonen.

Intervjuobjekt 3 forklarer at det som har vært viktig er å lede ledere, men ikke overstyre det lederne gjør og tenker. Samtidig mener intervjuobjekt 3 at det likevel er viktig å være synlig og legge retningslinjer for hva de kan gjøre selv og hva de må involvere vedkommende i. Intervjuobjektet forklarer videre at det legges vekt på å få fram strategier og mål for sine følgere. Vedkommende tror at lederne er vant til å lede seg selv, og har frihet under ansvar. Vedkommende forteller også at noen spør mye om alt mulig og at man putter sjefen i "kopi" slik at man selv er "fri" for ansvar.

Intervjuobjektet 4 er mye mer opptatt av de mellommenneskelige verdiene og mener at det er disse som skaper innovasjon i en organisasjon. Vedkommende har tro på at alle som jobber sammen med vedkommende må motiveres av noe annet enn regler og retningslinjer. Man må lage en slags "drømmeplass" langt der framme som man kan jobbe mot. Teamet til intervjuobjekt 4 utfyller hverandre selv om de er vidt forskjellige personer, både personlig og kompetansemessig. Intervjuobjekt 4 sier at de er avhengig av frihet under ansvar. For vedkommende oppleves hierarkiet som en flat struktur, men at Vedkommende tar

beslutningene der det trengs. Vedkommende presiserer at teamet er arbeidsstyrken, og ikke nødvendigvis tilstrekkelig kompetente medarbeiderne hver for seg. Vedkommende mener også at ansatte selv må ta “lead” innenfor sine ansvarsområder, noe vedkommende tror fører til motivasjon blant de ansatte. Intervjuobjekt 4 hevder videre at det vanskeligste er ikke alltid å utvikle produkter, men å skape en felles forståelse gjennom kommunikasjon med alle som er innblandet de forskjellige prosessene.

Intervjuobjekt 5 sier at vedkommende selv prøver å legge vekt på å være den dynamiske lederen som bruker de riktige virkemidlene til rett tid. Vedkommende sier at for seg selv er det viktig for å være den tilretteleggeren som går foran som “kaptein”. Bruke de teknikkene som er riktig til enhver tid, både det å være autoritær og skjære igjennom, men også få folk med seg. Intervjuobjekt 5 opplever også at frihet under ansvar er gjennomsyrende i organisasjonen og at det har fungerer veldig bra. Når det kommer til spørsmål om ledelsen får faglig påfyll forklarer vedkommende at de har hatt interne lederutviklingsprogrammer og kurs med eksterne folk, der de får teoretisk og faglig påfyll som en form av kunnskapsdeling.

3.3 Diskusjon

Etter en gjennomgang av innhentet empiri fra intervjurundene ser vi at flere aspekter er gjentakende for flere av intervjuobjektene. Det å gå foran som et godt eksempel, tørre å “få skitt på hendene” og praktisere frihet under ansvar har vært viktig for å kunne være en effektiv leder i Fremtid AS. De opplever at kunnskapsarbeiderne ofte er bedre egnet til å lede egne prosesser, bare lederen staker ut retningen. Utover dette fremkommer det av intervjuene at det er viktig å ha klare, felles mål som de ansatte kan jobbe mot. Vi ser at dette er aspekter som kan minne om en karismatisk og inspirerende lederstil og vi kan derfor dra tydelige paralleller til transformasjonsledelse. Leithwood (et al., 1999, referert i Bradshaw, Chebbi og Oztel, 2015) hevder at stilen som lederen benytter i sin ledelse er et av de mest omtalte elementene som kan bidra til kunnskapsdeling, og legger til at transformasjonsledelse har vist seg som en effektiv lederstil i forlengelsen av dette. Når kunnskapsarbeiderne blir ledet utover egeninteresse og føler motivasjon for å nå et felles organisatorisk mål, er det grunnlag for å anta at dette vil gi positive organisatoriske effekter. Lin og Hsiao (2014) har imidlertid den oppfatning om at de fleste som innehar kunnskap ikke er villig til å bare dele sine viktigste kunnskapsressurser med andre helt uten videre. Dette underbygges av teorien om kunnskapsmarkeder, hvor kunnskap byttes ut mot andre ting av verdi, og som dermed skaper interesse for at enkeltindivider skal holde på kunnskapen de besitter. For å dele denne kunnskapen, hevder forfatterne at de trenger

noe i bytte, eksemplifisert ved respekt, forfremmelser eller lignende. Lin og Hsiao (2014) fant her bevis på at transformasjonsledelse kan gi kunnskapsarbeidere følelsen av at de får noe tilbake, noe som understreker at transformasjonsledelse er positivt korrelert med kunnskapsdeling i organisasjonen.

Kim og Park (2020) viser gjennom sin studie at når de ansattes oppfatninger av ledelsen er positive, viser de høyere engasjement og iver for å dele sin kunnskap med kolleger og andre medarbeidere. De hevder at transformasjonsledelse har en direkte påvirkning på organisasjonsklimaet og er positivt knyttet til ansattes kunnskapsdeling gjennom deres kunnskapsdelingsatferd. Videre fremkommer det at ansattes atferd, når det kommer til kunnskapsdeling, kan bli enda sterkere dersom den formidles gjennom et godt organisasjonsklima for kunnskapsdeling. Dersom lederne i organisasjoner fremmer et støttende klima for kunnskapsdeling, er det mer sannsynlig at ansatte i gjengjeld er mer engasjert i å dele sin kunnskap, herunder overføring og utvidelse av organisatorisk kunnskap (Kim og Park, 2020).

Bass (1988, referert i Taylor, Psotka og Legree, 2015) heller til den oppfatning at det som gjør ledere effektive og kompetente i organisasjonen er basert på hvordan lederen anvender sin kunnskap i ulike situasjoner. Ifølge forskningen til Sternberg (1988, Referert i Taylor, Psotka og Legree, 2015), som bygde videre på arbeidet til Polanyi (1966, Referert i Taylor, Psotka og Legree, 2015), kan taus kunnskap forklares som den tydelige indikatoren på praktisk intelligens. Dette gjør det igjen mulig for enkeltindivider å tilpasse, velge og forme miljøer som bidrar til å fremme personlige mål (Taylor, Psotka og Legree, 2015). Ledere er forskjellige i hvordan de identifiserer utfordringer og har derfor forskjellige måter å utføre arbeidsoppgaver på. Det er derfor nærliggende å anta at dette resulterer i ulikheter henseende til jobbprestasjoner. I lys av sin forskning, hevder Taylor, Psotka og Legree (2015) i forlengelsen av dette at taus kunnskap bidrar til å forme lederens evne til å løse oppgaver, og at dette igjen derfor påvirker jobbprestasjoner.

I dybdeintervjuene fremkommer viktigheten av det å fungere godt sammen som team og lede kunnskapsarbeidere på en måte som gjør at de føler at de er en avgjørende del av teamet. Intervjuobjekt 4 forklarer at det ikke alltid er hvordan de ansatte fungerer individuelt som er avgjørende, men i større grad hvordan de fungerer sammen som et team, og hvordan lederen støtter opp sine medarbeidere. Dette støttes av Srivastava, Bartol, Locke (2006) som hevder at

kunnskapsdeling ikke skjer automatisk i team, men at lederen har en sentral rolle for å få det til å skje. House and Dessler (1974, referert i Srivastava, Bartol, Locke, 2006) definerte en støttende leder som en som gir veiledning til tilhengere, behandler dem rettferdig og anerkjenner deres innspill som verdifulle. Følgelig vil teammedlemmer formodentlig motta en rettferdig anerkjennelse av sin leder for deres bidrag av ideer og informasjon, noe som igjen kan motivere dem til å dele unik kunnskap. Lederen kan her eksempelvis gi teammedlemmene muligheter til å uttale seg og oppmuntre dem til å uttrykke sine forslag. Under slike omstendigheter vil det være større muligheter for at teammedlemmenes innspill faktisk kan påvirke beslutningstakingen, og de kan derfor oppleve kunnskapsdelingen som motiverende, praktisk og relevant (Srivastava, Bartol, Locke, 2006). Xue, Bradley og Liang (2011) fremhever, gjennom sin studie, viktigheten av teamets sosiale klima og verdien av ledes ledelsesevne. Påstanden styrkes videre av resultater fra studien som forklarer at kombinasjonen mellom de to faktorene oppfordrer til samarbeid og kan føre til dyrking av kunnskapsdelende atferd.

I forlengelsen av dette fremgår det av litteraturen at kunnskapsledelse, bestående av kunnskapsledere, har som hensikt å skape en strategi og miljø for kunnskapsdeling. Zhang og Cheng (2015) fant empiriske bevis på at man kan få signifikante fordeler av kunnskapsledelse og påpeker viktigheten av å adoptere og utvikle kunnskapsledere for å forbedre kunnskapsdelingen i organisasjonen. Utover dette presenterte Haas and Hansen (2007, referert i Zhang og Cheng, 2015) resultater som viste at erfarne og effektive kunnskapsledere som ga råd av høyere kvalitet til sine medarbeidere, førte til en forbedret arbeidskvalitet og kompetanse. Teamene deres forventes på den måten å prestere bedre, samtidig som medarbeidere og andre følgere kan være mer villige til å bidra med kunnskap av høyere kvalitet. Likeledes støttes dette av Yang (2007, referert i Zhang og Cheng, 2015) som anså at lederen har en viktig rolle for å opprettholde et sunt arbeidsmiljø slik at følgerne frivillig ønsker å dele sine erfaringer og kunnskap med andre.

For at mennesker frivillig skal dele kunnskap seg imellom krever det at de selv ser nytteverdien i det, og bidrar med dette selv om det kanskje ikke er direkte fører til egen vinning. Som nevnt i empirien, uttrykte intervjuobjekt 4 sine antakelser om at dersom ansatte selv tok lead på sine ansvarsområder, var det å oppfatte som en motiverende effekt for de respektive. Vi ser her viktigheten av det Nech og Houghton (2002) forklarte som selvledelse og hvordan dette kan øke ens prestasjoner og utøvelse av plikter og ansvar som enhver har i sin rolle. Dette begrunnes

i antagelsene om at dersom medarbeidere får legge opp egen hverdag innenfor visse rammer og benytte egne arbeidsmetoder for å nå et felles mål, vil det skape motivasjon og mestringstro, noe som er viktige og sentrale aspekter innen selvledelse. Widyani, Sarmawa og Dewi (2017) presenterer dessuten resultater som viser at selvledelse har en signifikant positiv effekt på kunnskapsdeling. Prussia, Anderson og Manz (1998) påpeker fra et annet synspunkt at selvledelse er sterkt knyttet til et individs atferd og det er derfor nærliggende å anta at selvledelse er nødvendig for både lederes og medarbeideres kunnskapsdelingsatferd.

Flere intervjuobjekter vektla viktigheten av at kunnskapsarbeiderne i organisasjonen tar ansvar for sitt bidrag av kunnskapsdeling, og at det dermed er ledelsens oppgave å legge til rette for at dette kan skje. Her ser vi klare likhetstrekk med superledelse, som omhandler en leders evne til å få andre til å lede seg selv. Dersom ledelsen får ansatte til å lede seg selv, ta ansvar og fokusere på å være den beste versjonen av seg selv, antas det at ledelsen vil kunne spare mye tid og arbeid på denne prosessen. Dette kan ytterligere også forbedre prestasjonene i organisasjonen. Denne påstanden kan befestes sin validitet i Manz og Sims (2001), som hevdet at superledelse kan få fram det beste i medarbeiderne, som igjen vil lede til at de selv ønsker å ta initiativ der det trengs, involvere seg i arbeidsoppgaver og bidra til løsninger i organisasjonen. Superledelse kan dessuten føre til at medarbeidere føler på mer kontroll, makt og ansvar over egen situasjon (Berg og Karlsen, 2018). Dette kan formodentlig resultere i økt motivasjon til å utfylle sine roller som en del av en helhetlig organisasjon, blant annet når det gjelder kunnskapsdeling.

3.4 Delkonklusjon

I forbindelse med endringene som skjer i takt med overgangen til det Johannessen og Olsen (2009) omtaler som kunnskapsøkonomien, ser vi først og fremst et økende behov for tydelige og retningsbestemte kunnskapsledere, samt rollen som leder i kunnskapsorganisasjoner. Vi har i dette forskningsspørsmålet presentert og avdekket empirisk støtte for at ledelse har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling. Gjennom drøfting av empiri og eksisterende teori mener vi at det er en klar tendens til at transformasjonsledere i større grad har en positiv påvirkning på medarbeideres kunnskapsklima og kunnskapsdelingsatferd. Funnene viser med andre ord at ledere i stor grad kan være bidragsyttere og legger til rette for at kunnskapsdeling skal skje. Superledelse fremstår som et viktig aspekt henseende til selvledelse, og ses som en avgjørende faktor for at individer skal ønske å dele sin kunnskap. Selvledelse blir blant annet avgjørende

for individets atferd, og oppleves derfor som essensielt for å skape motivasjon og mestringstro. Dette synes igjen å ha en påvirkning på hvorvidt individer ønsker å dele sin kunnskap med andre. Ytterligere mener vi det foreligger empirisk dekning for at kunnskapsledere har større muligheter for å fremme kunnskapsdeling, som et resultat av kunnskapsrelaterende rådgivning og gode strategiplaner. Da særlig hensiktsmessig i tilretteleggingen for et miljø preget av kunnskapsdeling. Vi finner dermed god støtte for at ledelse spiller en viktig rolle for å optimalisere kunnskapsdeling i organisasjonen.

3.5 Implikasjoner

Ledelse er i litteraturen et svært omfattende begrep og vi kan nærmest finne like mange vinklinger og synspunkter som det finnes forfattere som omtaler det. Av den grunn vil det i teorien være stor sannsynlighet for at det finnes aspekter som kan spille en rolle for kunnskapsdeling, men som i mindre grad blir omtalt i dette kapitlet.

Ledere og andre enkeltindivider er også forskjellige og det vil derfor kunne argumenteres for at det foreligger forskjeller henseende til anvendelsen av ulike teorier. Det kan være fordelaktig å ta høyde for eller være oppmerksom på at for eksempel ledelsesatferd som fungerer for en person, ikke nødvendigvis vil fungere for en annen. Det er også verdt å bemerke seg at det foreligger et stort spenn mellom teori og praksis, da vi for eksempel ser at enkelte ledelsesstrategier kan være mye vanskeligere å gjennomføre i praksis, i forhold til hvordan de presenteres i litteraturen. Tom Karp (2019) viser også til forskere hevder at ledelsesegenskaper i noen grad kan være medfødt og arvelig, og at alle ikke kan lære seg ledelse like lett.

4.0 Hvordan kan kunnskapsdeling fremme kompetanseutvikling?

Ved en gjennomgang av funn som ble presentert i forrige kapittel, ser vi at foreligger en rekke holdepunkter på hvordan ledelse er med på å fremme deling av kunnskap i organisasjonen. Det antas videre at selv om kunnskapsdeling i seg selv er en av organisasjonens viktigste ressurser, er det ikke alltid like lett å benytte den. Derfor vil utviklingen av organisasjonens allerede eksisterende kompetanse være enda viktigere for å holde seg oppdatert og, i beste fall, lede an i et konkurransepreget bedriftsmarked.

World Economic Forums (WEF) viser til «Future of Jobs Report» (2020) som forklarer at 50% av arbeidstakere vil ha et behov for omskolering innen 2025 dersom de ikke finner måter å

utvikle seg fortløpende. Mest fremtredende er behovet for kunnskap og ferdigheter innen kritisk tenkning og problemløsning. I samme rapport oppgir 94% av arbeidsgivere at de nå forventer at arbeidstakere tilegner seg ny kompetanse på arbeidsplassen (HR Norge, 2021). Tilegnelsen av ny kompetanse på arbeidsplassen er ikke nødvendigvis alltid noe som skjer av seg selv, men formodentlig krever gode arenaer for kunnskapsdeling, blant annet. Dette leder oss til forskningsspørsmål to;

“Hvordan kan kunnskapsdeling fremme kompetanseutvikling?”

Først ønsker vi i dette kapittelet å forankre et teoretisk fundament, der vi presenterer litteratur omhandlende kunnskapsdeling, taus og eksplisitt kunnskap og hvordan kunnskapsdeling kan visualiseres gjennom SEKI-modellen. Videre bygges det oppunder med innhentet empiri, før vi påfølgende vil forsøke å skape hensiktsmessige refleksjoner ved hjelp av en diskusjonsdel. Deretter oppsummeres funn og momenter i delkonklusjonen.

4.1 Litteraturgjennomgang

4.1.1 Kunnskapsdeling

Kunnskap og kunnskapsbaserte ressurser internt i en organisasjon er viktig for å kunne fungere og operere produktivt i et konkurransemarked. For å opprettholde og utvikle disse ressursene er det viktig at alle de ansatte i organisasjonen utveksler egne erfaringer og deler sin kunnskap (Nesheim og Olsen, 2011). Kunnskapsdeling kan ses på som evnen til å forstå og oversette begreper i mellommenneskelig interaksjon mellom individer med forskjellige ferdigheter, mål og tankemønstre. Denne interaksjonen muliggjør en effektiv overføring av eksisterende kunnskap, samt fremvekst av ny kunnskap der noe oppfattes som verdifullt av noen eller alle individene som er involvert i prosessen (Nesheim og Olsen, 2011). I forretningsammenheng defineres kunnskap ved informasjon som er relevant, håndterbar og basert på erfaring (Leonard og Sensiper, 1998).

4.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Nonaka og Takeuchi (1995) skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap. Denne taus-eksplisitte dimensjonen er en av de mest diskuterte temaene i kunnskapsledelse. Det sentrale arbeidet kan sees på som en ny beskrivelse av kunnskap i en organisasjonskontekst.

Nonaka og Takeuchi (1995, referert i Filstad, 2017) omtaler taus kunnskap som individuelle erfaringer, ideer, verdier og emosjoner som er personlig og situasjonsspesifikk. Filstad (2017) forklarer taus kunnskap som ikke-lingvistisk som følge av at den i så liten grad kan formidles. Denne oppfatningen deles med Polanyi (1966, referert i Filstad, 2017, s81) som formoder at *“vi vet mer enn det vi kan fortelle/uttrykke eksplisitt gjennom språket”*, hvilket bekrefter at taus kunnskap er den kunnskapen som ikke kan forklares med ord og uttrykk. Forskning viser til et økende fokus på taus-kunnskap, og hvordan man skal gå frem for å få best mulig nytteeffekt av den. Fokuset rettes mot å løse arbeidsoppgaver, uttrykke erfaringer, kommunisere med medarbeidere og observere andres atferd, slik at kunnskap blir omgjort til *“knowhow”*, altså det å vite hvordan kunnskapen kan anvendes i praksis. Disse forholdene er vanligvis ikke noe som oppstår på kurs eller lignende, og den sosiale konteksten for anvendelse av kunnskap vil også være differensiert fra et kurs til en typisk arbeidssituasjon. Følgelig regnes denne formen for kunnskap for mange som den viktigste dimensjonen i kunnskapsdeling, og det er heller ikke uvanlig at den enkelte er uviten om at den innehar, eller reflekterer over at de besitter taus kunnskap (Filstad, 2010).

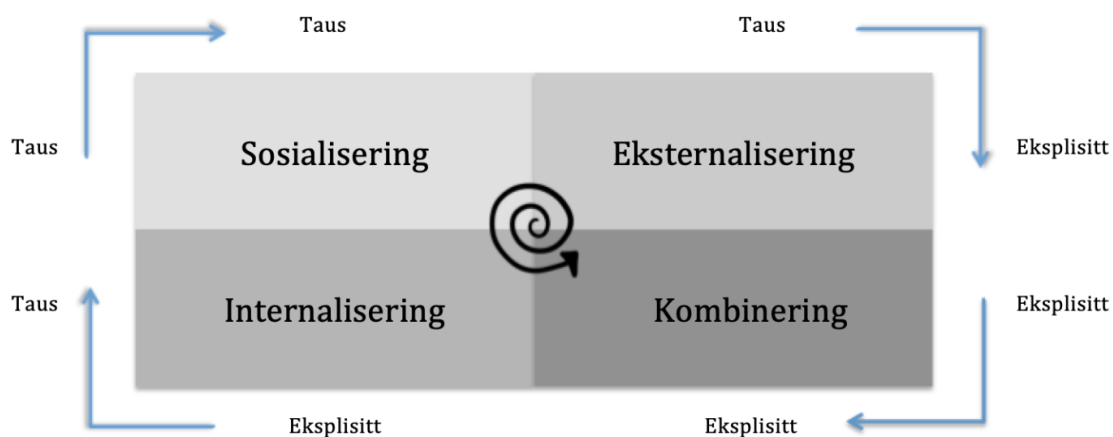
Begrepet eksplisitt kunnskap refererer til kunnskap som enkelt kan dokumenteres og som er lett tilgjengelig for allmennheten (Gotvassli, 2015). I Polanyi (1966, referert i Gotvassli, 2015, s21) forklares eksplisitt kunnskap som *“Kodifisert kunnskap som kan uttrykkes i ord og tall og er overførbar gjennom formelt systematisk språk”*. For å skaffe en dypere forståelse av begrepet kan vi dra sammenligninger til Nonaka og Takeuchi (1995, referert Filstad, 2017, s88) som definerer eksplisitt kunnskap som *“systematisk, universell og transparent. Den kan kodes, noteres, kommuniseres og forklares til alle og den kan lett overføres til andre via formelt, systematisk språk, som inkluderer eksplisitte fakta og symboler”*. Dette er en formell type kunnskap og erfaringer som kan settes ord på og skrives strukturert ned. Dette kan igjen deles med andre gjennom medier som datamaskiner, bøker, tekniske spesifikasjoner og prosedyrebøker, eller fremføres gjennom kurs og lignende (Filstad, 2017).

4.1.3 SEKI-modellen

For å forklare taus- og eksplisitt kunnskap og sammenhengen mellom dem, har Nonaka og Takeuchi utviklet SEKI-modellen (se figur 2), som har som hensikt å visualisere at de to begrepene har en gjensidig og utfyllende effekt på hverandre. Deres oppfatning grunner i å

skape kunnskap gjennom mellommenneskelig interaksjon og forskjellige aktiviteter både i og utenfor organisasjonen. Modellen tar utgangspunkt i fire dimensjoner for taus og eksplisitt kunnskap, og søker å forklare hvordan kunnskapsutvikling kan illustreres som en spiralbevegelse i forhold til hverandre; Sosialisering, Eksternalisering, Kombinering og Internalisering (Filstad, 2017).

Nonaka og Takeuchi (1995) forklarer at denne spiralen begynner med at taus kunnskap kommer fram gjennom enkeltpersoners mentalitet og erfaringer, og kontinuerer med eksternalisering ved diskusjoner og refleksjonsprosesser. Videre handler det om å ta i bruk ny kunnskap som er absorbert gjennom opplæringsprosesser, prosedyrer og rutiner. Dette fører igjen til at man kan finne en operasjonell og egnet måte å bruke denne kunnskapen på, eksempelvis ved dagligdagse arbeidsoppgaver eller egen ledelsespraksis (Gotvassli, 2015).



Figur 2. SEKI-modellen av Nonaka og Takeuchi (referert i Filstad, 2017).

Sosialisering er prosessen med å konvertere ny taus kunnskap gjennom felles opplevelser. Siden taus kunnskap er vanskelig å formalisere og ofte tid- og romspesifikk, kan taus kunnskap bare anskaffes gjennom delt erfaring, for eksempel ved å tilbringe tid sammen eller leve i samme miljø. Sosialisering skjer typisk i en tradisjonell onboardingsprosess, hvor nyansatte lærer seg den nødvendige tause kunnskapen gjennom praktisk erfaring, snarere enn fra skriftlige håndbøker eller lærebøker. Sosialisering kan også forekomme uformelt i sosiale møter utenfor arbeidsplassen, hvor taus kunnskap som for eksempel verdenssyn, mentale modeller og gjensidig tillit kan være opprettet og delt. Sosialisering skjer også utenfor organisatoriske grenser. Bedrifter tilegner og benytter seg ofte også av den tause kunnskapen

som er integrert i kunder eller leverandører ved å samhandle med dem (Nonaka, Toyama og Konno, 2000).

Eksternalisering oppstår der den tause kunnskapen artikuleres til eksplisitt kunnskap. Når taus kunnskap blir gjort eksplisitt, krystalliseres kunnskapen slik at den igjen kan deles av andre, og dette blir derfor grunnlaget for ny kunnskap (Nonaka, Toyama og Konno, 2000). Dette kan forekomme i former som for eksempel skriftlige dokumenter, fortellinger, metaforer og modeller. Ifølge Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) er dialog en avgjørende faktor for at det skal være mulig for en gruppe mennesker å dele disse mentale modellene og ferdighetsområdene som tilhører enkeltindivider. Dette forsterker dessuten omdannelsen av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Filstad (2017) skriver imidlertid at den tause kunnskapen ikke alltid kan eksternaliseres. Som følge av at taus kunnskap er krevende å forstå, vil den følgelig være krevende å konkretiseres. Hun hevder derfor at eksplisitt kunnskap har en tendens til å fremtre som ufullbyrdet. På en annen side mener hun at slik utilstrekkelig konvertering fra taus til eksplisitt kunnskap kan skape rom for kreativitet og refleksjon. På denne måten kan ny eksplisitt kunnskap finne sted.

Kombinasjon er prosessen med å konvertere eksplisitt kunnskap inn i mer komplekse og systematiske sett av differensiert eksplisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap samles fra innenfor eller utenfor organisasjonen, og kombineres, redigeres eller behandles for å danne ny kunnskap. Den nye eksplisitte kunnskapen blir deretter spredt blant medlemmene i organisasjonen. Kreativ bruk av datastyrte kommunikasjonsnettverk og store databaser kan lette denne prosessen for kunnskapskonvertering. Dersom man konfigurerer dette gjennom sortering, tilføyning og rekontekstualisering av eksplisitt kunnskap kan det skapes ny eksplisitt kunnskap. Denne prosessen skjer for eksempel i de tilfeller der en ansatt gjør den eksplisitte kunnskapen mer tilgjengelig for en andre-part (Nonaka, Toyama og Konno, 2000).

Den siste prosessen i SEKI-modellen; *Internalisering*, bygger på omdannelsen av eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Denne prosessen finner sted der den eksplisitte kunnskapen som er nedfelt i organisasjonen blir benyttet i praksis. Internalisering er nært knyttet til “learning by doing” og eksplisitt kunnskap kan således gjøres legitim gjennom simuleringer eller eksperimenter som utløser læring ved å gjøre. Kunnskap som internaliseres for å bli en del av ansattes tause kunnskapsbaser, i form av delte mentale modeller eller tekniske kunnskaper, kan være en svært verdifull ressurs. Denne tause kunnskapen, akkumulert på individnivå, kan

deretter initiere en ny spiral av kunnskapsskaping når den deles med andre gjennom sosialisering (Nonaka, Toyama og Konno, 2000).

4.2 Empiri

Intervjuobjekt 1 sier at vedkommende har et bevisst forhold til at fysiske møter og samlokalisering er et viktig aspekt for å maksimere anvendelsen av kompetanse i bedriften. Vedkommende mener at kunnskapsdelingen som foreligger i en fysisk arbeidsdag hvor man er samlokalisert er avgjørende for om selskaper lykkes. Dette er noe Intervjuobjekt 1 prøver å effektivisere i selskapet og håper at de har lyktes med å utnytte potensialet i alle sine kolleger, og at ingen sitter med taus kunnskap som de ikke får anvendt. De har implementert enkelte systemer for å fange opp dette, da tidlig i onboarding-fasen, men virker litt usikker på hvordan de eventuelt skulle fange opp dersom noen sklir igjennom denne prosessen.

Når det kommer til kunnskapsdeling sier Intervjuobjekt 2 at Fremtid AS har forbedringspotensiale. De har implementert flere kunnskapsfremmende tiltak, som fagsamlinger, seminarer og organisert faglig påfyll med relevante instanser. En viktig lærdom de har gjort seg er at det er en splid mellom de som kan betraktes som senior ledere i firmaet og de ferske lederne. Senior-lederne er mer negative til fagsamlinger og deltakelse i slike aktiviteter enn de ferske. Samtidig er dette noe intervjuobjektet helst skulle sett være en arena for mer kunnskapsdeling. Det legges til at det finnes mange seniorledere med mye taus kunnskap som de gjerne ønsker å overføre til de ferske aspirerende lederne. Under en aktivitet høsten 2020 / Våren 2021 opplevde de store utfordringer og dårlig effekt med dette. Dette som følge av at det ble vanskelig å samhandle med andre, folk var mindre frempå for å dele og sosialiseres, og seniorledere var på forhånd negativt innstilt til aktiviteten.

Intervjuobjekt 3 trekker fram vedkommendes avdeling og hvordan denne har omgått endringer i strukturen det siste året. Her er det to faggrupper som nå jobber ganske adskilt som de på sikt ønsker å føre i en mer tverrfaglig retning, med arbeid på tvers av disipliner. I løpet av en 9 måneders periode planlegger de å være ferdig med struktureringen og da ha et system for kunnskapsdeling og tverrfaglig erfaringsutveksling i avdelingen. I tillegg nevner intervjuobjekt 3 hvordan vedkommendes avdeling bedriver kompetanseutvikling. Selv sier vedkommende at mange av mellomlederne hos avdelingen er veldig kompetente og ofte selv må ta ansvar for hvilken kompetanse de eventuelt vurderer som nyttig. Da kan de sendes på eksterne kurs,

seminarer og lignende. Videre sier intervjuobjekt 3 at det er en hektisk hverdag og at det derfor ikke alltid blir allokert for mye tid til kompetanseutvikling.

Intervjuobjekt 4 opplever at det er vanskeligere å dele kunnskap i store organisasjoner enn det det er i mindre organisasjoner. Vedkommende sier at en ledergruppe som er sittende over lengre tid skaper en stabilitet, men kanskje ikke den nye kompetansen man trenger om bord. Videre tror Intervjuobjekt 4 at det kan hjelpe til vekst en stund, men at man kanskje trenger endringer for å vokse enda større. Vedkommende opplever at kartleggingen av kunnskap i organisasjonen kunne vært bedre. Dette fordi kompetente ansatte mest sannsynlig sitter på kunnskap som de ikke får brukt i organisasjonen. Intervjuobjekt 4 mener at dette kan ses som en slags følgeskade når organisasjonen vokser fort. På spørsmål om man prøver å få fram denne kunnskapen svarer vedkommende at det kan aldri bli godt nok.

Intervjuobjekt 5 mener at det er flere som ikke får benyttet den kunnskapen de sitter på til det fulle, også i den forstand at vedkommende tror det er flere overkvalifiserte folk i organisasjonen. Videre sier Intervjuobjekt 5 at folk har flyttet på seg til andre avdelinger som et resultat av dette. Vedkommende forteller at de ikke har noen strategi på å kartlegge taus kunnskap i organisasjonen. Dette skjer som regel i så fall gjennom medarbeidersamtaler. Vedkommende tror at når de skal virtualisere nye teknologiløsninger så vil det komme fram en del kompetanse sammen med disse nye løsningene.

4.3 Diskusjon

Ettersom vi i den siste tiden har observert hvordan samfunnet vi lever i gradvis har blitt til et "kunnskapssamfunn", ser vi en økende viktighet til hvordan organisasjoner prosesserer sin kunnskap. Som følge av den raske utviklingen, er det dermed nærliggende å anta at hvordan organisasjonen skaper ny kunnskap, eller utvikler sin kompetanse, blir avgjørende for å kunne hevde seg i bedriftsmarkedet (Nonaka, 1994). Kunnskapsdeling forklares i teorien gjennom evnen til å forstå og overføre relevant, håndterbar og erfaringsbasert informasjon (Leonard og Sensiper, 1998). På en annen side kan man se på kunnskapsdeling som en prosess som muliggjør effektiv overføring av eksisterende kunnskap og kan dermed skape et grunnlag for videre kunnskap- og kompetanseutvikling.

Av dybdeintervjuene ble det særlig påpekt viktigheten av å sosialiseres med hverandre i hverdagen. Intervjuobjekt 1 i Fremtid AS har spesielt et forhold til samlokalisering og hevder at dette er en svært viktig og avgjørende del for at selskapet skal kunne maksimere sin kompetanse, og at kunnskapsdelingen som foreligger i en fysisk arbeidshverdag er helt avgjørende for om selskapet lykkes. Nonaka og Takeuchi (1995) ser på kunnskapsdeling som en evig spiral av taus- og eksplisitt kunnskap, som overføres mellom individer og skapes innenfor de samme organisatoriske rammer. De forteller videre at dersom denne prosessen skal kunne optimaliseres, er det helt essensielt at organisasjonsmedlemmer samhandler med hverandre, utfører arbeidsoppgaver og løser problemer sammen. Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) hevder påfølgende at denne sosialiseringsprosessen, henseende til interaksjon mellom både interne og eksterne organisasjonsrelaterte individer, er en av de viktigste aspektene til deling og utvikling av ny kunnskap. SEKI-modellens sosialiseringsprosess forklarer også hvordan kunnskapsdeling, herunder deling av den tause kunnskapen, krever menneskelig samhandling (Filstad, 2017). Alle mennesker har sin egen måte å tilegne seg og benytte ny kunnskap. Eksempelvis vil medarbeidere i organisasjonen prosessere kunnskap på ulike måter, noe som resulterer i ulike tanker om hvordan ting skal gjøres eller hvordan et problem skal løses. Samhandling mellom mennesker med mange forskjellige synspunkter vil derfor antas å være grunnlag nok til å fremme kreativitet og organisatorisk kompetanseutvikling. Denne påstanden underbygges av Nonaka og Takeuchi (1995) som hevder at ved å se et problem eller en utfordring fra flere sider kan føre til bedre løsninger og dermed være kompetansefremmende for organisasjonen. Ng, Eze og Goh (2011) viser dessuten til resultater som sier at sosialisering er til stor nytte for organisasjonens produktutvikling, fordi den innebærer en rekke praktiske metoder som kobler mennesker og deres kompetanse sammen. Med dette kan vi se tegn til at kunnskapsdeling gjennom sosiale prosesser bidrar til å fremme kompetanseutvikling i organisasjonen.

Det kommer fram av intervjuene at det foreligger muligheter for skjult taus kunnskap, altså kunnskap som ikke kommer til uttrykk gjennom samhandling, i Fremtid AS. Det framkommer også at det muligens er flere overkvalifiserte medarbeidere i noen avdelinger i organisasjonen. I disse tilfellene kan det tenkes at medarbeidere ikke finner rom eller relevans til å dele kunnskapen de sitter inne med, eller at de rett og slett ikke vet hvordan de skal kommunisere den tause kunnskapen. Johannessen og Olsen (2009) snakker om samhandlingskompetanse og at betydningen av denne øker i takt med utviklingen i den globale kunnskapsøkonomien, som øker i grad av kompleksitet og endringstakt. Samhandlingskompetanse refererer her til hvordan

mennesker interagerer med hverandre og kan forklares gjennom grunnleggende sosiale mekanismer som erfaringsoverføring, påvirkning og kommunikasjon (Johannessen og Olsen, 2009). Det blir med andre ord viktigere og viktigere å tenke på egen atferd og hvordan man opptrer sammen med andre. Vi antar her at kunnskapsdelingen vil kunne komme mye tydeligere fram dersom samhandlingskompetansen er god nok.

Som følge av størrelsen på organisasjonen og antall ansatte fordelt på avdelinger, forklares det i empirien at alle ikke har muligheten til å komme i kontakt med hverandre eller utføre arbeidsoppgaver sammen. Det kommer også frem at kunnskapsarbeiderne i organisasjonen ofte har sine egne ting å holde på med, slik at det ikke settes av tid til disse sosialisering-aspektene ved kunnskapsdeling. Med dette som utgangspunkt er det antageligvis enda viktigere å formidle kunnskapen på andre måter. SEKIs eksternaliseringsprosess forklarer hvordan taus kunnskap kan artikuleres og gjøres til eksplisitt kunnskap (Nonaka, Toyama og Konno, 2000). På denne måten kan kunnskapen deles videre gjennom for eksempel skriftlige dokumenter eller modeller. På en annen side kan det her diskuteres hvorvidt den tause kunnskapen som gjøres eksplisitt oppfyller de ønsker og krav organisasjonen har til kunnskapsoverføring. Dette er fordi kunnskap som konverteres ofte blir mangelfull, eller at lederen som kontekstualiserer den kan mer enn man klarer å formalisere. Gold et al. (2001, referert i Ng, Eze og Goh, 2011) hevder derfor at organisasjoner må konvertere taus kunnskap veldig nøye for å unngå tap av effektivitet og innovasjon. Dette er fordi det er vanskeligere å overføre taus kunnskap utenom sosialiseringprosessen. I tillegg tror vi at dette kan skape ytterligere kunnskapsbarrierer dersom noe misforstås eller mistolkes, og dermed føre til sviktende kompetanseutvikling.

For øvrig har mange forskningsstudier gjort funn som tilsier at kunnskapsdelingsatferd kan påvirke organisatorisk læring (Usman et al., 2019; Kumaraswamy og Chitale, 2012; Nugroho, 2018; Swift og Hwang, 2013, referert i Kim og Park, 2020). De hevder at som grunnlag for organisatorisk læring, kan kunnskapsdelingsatferd bidra til kompetanseutvikling gjennom å skape ny, overføre og dele kunnskap. Dette begrunnes ved at kunnskapsarbeidere med god kunnskapsdelingsatferd er bedre i stand til å opprettholde læringsflyten i organisasjonen. De har derfor flere muligheter til å lære av hverandre, samt integrere læringen i sin praksis (Kim og Park, 2020). Videre foreslår forfatterne at organisasjoner er nødt til å opprettholde og styrke ansattes kunnskapsdelingsatferd, noe som ofte initieres og påvirkes av ledere. Det legges til at organisasjonen for eksempel kan opprette eller endre systemer som kan binde ansattes kunnskapsdelingsatferd til organisasjonslæring, for å skape en bærekraftig organisasjon. Ved

å formalisere kunnskapsdelingsrelaterte hendelser og økter, kan organisasjoner oppmuntre ansatte til å dele sine erfaringer og la dem identifisere nye måter å forbedre gjeldende arbeidspraksis på. I tillegg hevder de at organisasjoner bør vurdere å sjekke «status quo» jevnlig, henseende til kunnskapsdeling i organisasjonen. Dette for å eventuelt designe miljøer som hjelper ansatte og team til å fostre, støtte og dele taus arbeidskunnskap, samt eksplisitt kunnskap. Nærmere bestemt menes det at organisasjoner bør fasilitere miljøer for kunnskapsdeling der eventuelle arbeidsrelaterte ideer, meninger og diskusjoner er velkomne. Det påpekes at denne innsatsen vil føre til læring på organisasjonsnivå, som igjen kan føre til relevant verdiskaping og ny kunnskap for å fremme organisasjonens kompetanseutvikling, og dermed konkurranseevne (Kim og Park, 2020).

4.4 Delkonklusjon

Gjennom dette forskningsspørsmålet ser vi med empirisk og teoretisk støtte at strategien for kunnskapsprosessering i økende grad er en betydelig nødvendighet for organisasjoner. Begrunnelsen for dette bygger på funnene som viser at hvordan organisasjoner behandler sin kunnskap internt har gunstig innflytelse på organisasjoners kompetanseutvikling. Kartlegging og utnyttelsen av taus kunnskap synes følgelig å være et svært viktig aspekt for organisasjoner. I forlengelsen av dette foreligger det særlig en rekke argumenter som taler for at taus kunnskap best kommer til uttrykk gjennom samhandling og sosialisering, og at løsning av oppgaver som et team derfor vil være fremmende for kompetanseutvikling. Følgelig anses omgjøringen av taus til eksplisitt kunnskap som noe alle organisasjoner bør foreta seg for å fremme kompetanseutvikling. Imidlertid foreligger det grunnlag for spekulering, da omgjøringen fort kan resultere i mangelfull kunnskaps-konvertering. Vektlegging av individets kunnskapsdelingsatferd gjør dem i bedre stand til å opprettholde lærings-flyten og fremgår derfor som et aspekt av en vellykket organisasjonslæring. Vi ser med grunnlag i disse aspektene at kunnskapsdeling fremmer kompetanseutvikling.

4.5 Implikasjoner

Noe av litteraturen og empiriske funn er basert på spesifikke bransjer og bedrifter, og leser gjøres derfor oppmerksom på at det ikke foreligger noen garanti for at tilnærmingen på visse områder vil være optimaliserende for alle bransjer. Enhver bedrift vil naturligvis ikke ha de samme forutsetningene for kunnskapsdeling, og det må derfor tas høyde for situasjonsspesifikke faktorer. Følgelig ser vi at aspektene rundt kunnskapsdeling kan variere i

forhold til størrelse på organisasjon. Fremtid AS er en organisasjon med svært mange ansatte og mange avdelinger, og vil for eksempel kreve andre strategier for kunnskapsdeling i forhold til små og kompakte bedrifter. Øvrige studier i academia rapporterer om resultater som støtter denne påstanden. Det vil derfor også være rimelig å anta at kunnskapsdelingen kan gi varierte resultater som følge av dette.

Videre kan tidsperspektivet henseende til begrepet kompetanseutvikling være kritikkverdig, da det i store bedrifter er til vår oppfatning at ulike prosesser knyttet til kunnskapsdeling vil kreve lengre tid enn i små bedrifter. Argumentativt skyldes dette at desto større kompleksiteten i organisasjonen er, desto lengre tid vil omstillinger innenfor kompetanseutvikling ta. Dette følger av prinsippet om at “større skip tar lengre tid å snu”. Imidlertid kan det også argumenteres for hvorvidt denne prosessen er viktigere for store organisasjoner og om det til slutt vil skape en større verdi selv om tidsperspektivet er noe lengre.

5.0 Hvordan fremmes motivasjon av kompetanseutvikling?

Ettersom organisasjoner streber for å konkurrere i globale eller nasjonale markeder, ser vi at det å skille seg ut på ferdigheter, kunnskap og motivasjon blant egen arbeidsstyrke får stadig større betydning. En undersøkelse basert på Amerikanske organisasjoner med over 100 ansatte viser at totale utgifter, som utelukkende går til trening av ansatte, anslås til 83 milliarder dollar (Freifeld, 2019), tilsvarende over 680 milliarder NOK. «Trening» vil her referere til en systematisk tilnærming til læring og utvikling for å forbedre individuell, team- og organisatorisk effektivitet.

Kompetanseutvikling er ikke bare viktig for organisasjonen som vi avdekket i forrige kapittel, men også for hver enkelt medarbeider i organisasjonen. Deci og Ryan (1985, referert i HR Norge, 2021) forklarer gjennom sin selvbestemmelsesteori at alle mennesker er født med tre grunnleggende behov; kompetanse, autonomi og tilhørighet. Disse behovene har igjen mye å si for individets motivasjon, psykologisk vekst og velvære. Det vil derfor være nærliggende å anta at kompetanseutvikling vil kunne fremme den enkeltes motivasjon, hvilket ledet oss til forskningsspørsmålet;

“Hvordan fremmes motivasjon av kompetanseutvikling?”

Dette kapittelet tar først for seg en teoretisk forankring i tematikken som omhandler begrepene kompetanseutvikling og motivasjon. Her presenterer vi litteratur, påfølgende av empiri, som hensiktsmessig danner et grunnlag for videre diskusjon av forskningsspørsmålet. Kapittelet avsluttes deretter med en delkonklusjon der vi oppsummerer funn og virkningen av disse.

5.1 Litteraturgjennomgang

5.1.1 Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling og læring er to begrep som i stor grad benyttes om hverandre, og baserer seg hovedsakelig på å tilegne seg ny kunnskap, eller retningsbestemt utvikle den kompetansen man allerede besitter. Aguinis og Kraiger (2009) viser at en rekke studier konkluderer med at opplæringsaktiviteter gir direkte fordeler for enkeltpersoner, samhandlende team og organisasjoner. Dette forbedrer individers ytelsesrelevante kunnskap, ferdigheter og holdninger henseende til arbeidsstyrke, hvilket igjen kan resultere i økonomisk vekst på både individ- og organisatorisk nivå. Undersøkelsene viste også at organisatorisk trening hadde størst effekt på kognitive og mellommenneskelige ferdigheter og oppgaver (Aguinis og Kraiger, 2009).

Det gjøres ofte et skille mellom en organisasjonsrelatert og en individrelatert betydning av begrepet "kompetanseutvikling". Formell og uformell læring kan være to av flere mulige tiltak for kompetanseutvikling på arbeidsplassen (Filstad, 2010). Ellstrøm og Kock (2008) skriver at det også bør vektlegges at aktiviteter som ikke har kompetanseutvikling som primær-mål, også kan ha en sekundæreffekt for den enkeltes kompetanseutvikling. De hevder også at ulike strategier og metoder for kompetanseutvikling kan kombineres, slik at det blir mest mulig forenlig med den praktiske gjennomførbarheten og legger til rette for kvalifisert læring på jobb.

Kazlowski og Salas (2010) har gjennom ulike studier kommet fram til at informasjons-, demonstrasjons- og praksisbaserte strategier er de tre vanligste strategiene vi kan bruke når det gjelder kompetanseutviklingsmetodikk. *Informasjonsbasert* kompetanseutvikling omhandler prosesser som ofte er svært tilgjengelig og enkle å gjennomføre, og kan eksemplifiseres ved kurs eller lignende. De hevder at denne strategien egner seg best der utviklingen skal skje for en stor gruppe deltakere, men at deltakerne fort kan bli passive og lite engasjert som følge av enveiskommunikasjon. *Demonstrasjonsbasert* læring bygger på at man observerer andre som utfører arbeidsoppgaver. En slik strategi oppfattes som noe mer givende for deltakeren, og det

åpner i større grad opp for selvrefleksjon henseende til hvordan man selv ville gjort ting. *Praksisbasert kompetanseutvikling* handler om å lære gjennom å utføre arbeidsoppgaver selv, og regnes av mange som den mest effektive måten å lære på. Det sentrale her er begrepet «learning by doing» og det vil legges til rette for «prøve og feile»-metoden. Dette skaper ofte motivasjon til å lære, og gir særlig rom til å utvikle sine egne ferdigheter.

5.1.2 Systematisk kompetanseutvikling

I lys av organisasjonsrelevans, trekker man ifølge Lai (2013) ofte inn begrepet systematisk kompetanseutvikling. Systematisk kompetanseutvikling omhandler prosessen der man målbevisst berammer og gjennomfører tiltak som har til hensikt å forsterke organisasjonens læringsarena og læringsutbytte. Det vil her handle om å legge til rette for passende og spesifikke læringsteknikker som kan gi én eller flere ansatte den kompetansen som faller inn under organisasjonens behov (Lai, 2013).

I forlengelse av Lais (2013) forklaring av systematisk kompetanseutvikling, trekker Ellström og Kock (2008) frem to viktige faktorer når det kommer til det som etter beste evne tolkes som implementering av systematisk kompetanseutvikling. De viser til resultater fra studier (Burke & Hutchins, 2007; Ellström & Nilsson, 1997; Illeris, 2005; Kock et al., 2007; Mulder, 1998, referert i Ellström & Kock, 2008) på kompetanseutviklingsprogram, og hvilke forutsetninger en bør være oppmerksomme på i forkant av programutviklingen. Den første faktoren er til hvilken hensikt programmet utvikles for. Ellström og Kock (2008) skildrer her viktigheten av at programmet utvikles i det øyemed om å løse utfordringer eller problemstillinger, og ikke med en opportunistisk tilnærming. Her bør også heller kompetanseutviklingen inngå som en del av en strategi for å tilføre ny kunnskap i en endret arbeidssituasjon og ikke for å subsidiere bruk av støttemidler eller ressurser basert på tilgjengelighet eller fordi det er “inn” å drive kompetanseutvikling (Ellström og Kock, 2008).

Den andre faktoren ser på 5 del-aspekter. Dette er aspekter som Ellström og Kock (2008) mener er essensielt for implementering av systematisk kompetanseutvikling skal bli så effektiv som mulig og ivareta både organisasjonens og individets best. Måten deltakerne rekrutteres inn i programmet på er ifølge Ellström og Kock (2008) grunnlaget for disse 5 prinsippene. Det første prinsippet er personlig rådgivning i dialog med deltakerne, og at deres subjektive perspektiv er utgangspunktet. Det andre prinsippet ser på viktigheten av at utdanningen i programmet er en

integreert oppbygging av formell utdanning og læring på jobben. Dette kan ifølge forfatterne oppnås gjennom å veksle mellom kurs og praktiske oppgaver, og legge til rette for at de er tilpasset læring på jobb. Prinsipp nummer tre omhandler programmets jobborientering, og at programmet må utvikles mot å utdype eller videreutvikle den ansattes kompetanse. Dette sier Ellström og Kock (2008) er avgjørende for at programmet skal gi en langtidsvirkning i organisasjonen og videreutvikle jobbrelevante utviklingsområder. Det fjerde prinsippet omhandler varigheten på programmet. Her trekkes det fram viktigheten av at utdanningen gjennomføres over en betydelig periode, ifølge forfatterne en måned eller lengre, og at en større del av arbeidsstyrken er involverte, ikke bare nøkkelpersonell. Det avsluttende elementet ser på at deltakerne i programmet har tilgang til kompetente veileder eller instruktører, som fra et praksis-ståsted har evne til å avveie balansegangen mellom strukturering, styring og støtte rundt en deltakende arbeidsform tilpasset deltakernes kvalifikasjoner og overordnede behov.

5.1.3 Motivasjonsteori

Kaufman og Kaufman (2015, s. 115) definerer motivasjon som *“det som iverksetter, danner retning for, opprettholder og bestemmer intensiteten i et individs atferd.”* I motivasjonspsykologien er det disse 4 aspektene som utgjør drivkreftene bak handling. Som forklaring av dette vil man kunne trekke en parallell til at motivasjon skal gi arbeideren eller individet driven til å gjennomføre sine oppgaver. Det skal danne en retning for hvor innsatsen skal peke mot, få individet til å fortsette når de møter motgang og gi de evne til å jobbe hardt over lengre tid. Lillemyr (2007) omtaler begrepet motivasjon som en måte å si noe om individets tilstand eller disposisjon sett opp mot handlinger og aktiviteter. Altså hvorfor en person handler som de gjør i gitte situasjoner og hva som er grunnlaget for deres gode eller mangelfulle innsats (Kaufman og Kaufman, 2015; Deci og Ryan 1985). Videre forklarer forfatterne hvordan drivkreftene skaper et mål for disse handlingene, våre intensjoner og hvordan to personer med helt like forutsetninger kan ha forskjellig innsats når det skal gjennomføre samme handling (Kaufman og Kaufman, 2015).

Deci og Ryan (2000) omtaler Selvbestemmelsesteorien som de utviklet i 1985 som en organismisk makroteori om menneskelig motivasjon. Teorien omhandler aspekter som selvregulering, personlighetsutvikling, universelle psykologiske behov, aspirasjoner, energi og vitalitet for å nevne noen. For denne oppgaven er de viktigste aspektene kulturelle relasjoner til motivasjon og hvordan sosiale omgivelser påvirker motivasjon, atferd og trivsel (Deci og Ryan, 2000). I Selvbestemmelsesteorien forklarer Deci og Ryan (1985, referert i Niemic og Ryan 2009) at det finnes 3 hovedbehov som individer trenger oppfylt; Behovet for autonomi,

behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet. Forfatterne forklarer videre at oppfyllelse av disse tre behovene gir resultater som er forenlig med indre motivasjon og økt livsglede.

Videre oppsummerer forfatterne begrepene “Intrinsic motivation” og “Extrinsic motivation”, i denne oppgaven oversatt til indre motivasjon og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen eksemplifiseres i Ryan og Moller (2017) som at individet er genuint interessert i oppgaven det løser og opplever tilfredsstillelse ved arbeidsoppgaven. Når det kommer til ytre motivasjon oppsummerer Deci og Ryan (2000) dette med fire underkategorier, ut ifra autonomi, som påvirker et individs motivasjon. Disse fire elementene omtaler forfatterne som “*External regulation, Introjected regulation, Identified regulation og Integrated regulation*” (Deci og Ryan, 2000, referert i Moller og Ryan 2017, s137).

Ekstern regulering innbefatter ytre påvirkninger, for eksempel at et individ vil bli belønnet med en premie dersom de fullfører en prøve med best mulig resultat. Motivasjonen her vil være belønningen og “frykten” for å ikke motta denne dersom de ikke lykkes. *Introjisert regulering* ser på den ytre påvirkningen hvor et individ skammer seg dersom det ikke gjør en god nok jobb som følge av nedlatende holdning fra omgivelsene. Individet påvirkes her av at det liker å vise fram sine prestasjoner, som styrker individets selvfølelse. *Identifisert regulering* omhandler individets motivasjon til å utvide sin kompetanse for å oppnå fremtidige mål, eksempelvis at en student vil gjøre det bra i fag på skolen som kan føre til en spesifikk karriere. *Integrert regulering* tar for seg motivasjon som er påvirket av at flere av individets interesser er tjent med prestasjon innenfor oppgaven som skal løses. Individet motiveres her av gunstigheten sluttresultatet vil gi på flere egne interesseområder (Ryan og Moller, 2017).

5.2 Empiri

Intervjuobjekt 1 har her en tilnærming om at alle ikke alltid kan få jobbe med det de synes er mest spennende. Av og til må en leder kunne skjære igjennom og rettlede innsatsen innenfor de rammer som er gitt for diverse oppgaver. Effektivitet og resultat virker å komme først, spesielt resultat. Vedkommende synes at det er viktig at organisasjonen legger til rette for kompetanseutvikling, men at det må være meningsfulle og effektive tiltak.

De viktigste take-awayene som kommer fram i denne delen av samtalen med intervjuobjekt 2 er at det foreligger tiltak og momenter i kompetanseutviklingen som har som hensikt å motivere

den enkelte. Det er tydelig lagt opp til at de som ønsker å dele og utvikle seg skal få muligheten til dette. Noen av mellomlederne eller ledere på lavt nivå som viser potensialet for å bli ledere i organisasjonen vil, ifølge intervjuobjekt 2, bli kontaktet og få tilbud om å være med på kompetanseutvikling rettet mot å videreutvikle lederegenskaper. Per i dag jobber organisasjonen aktivt med å videreutvikle og implementere dette i organisasjons nye langtidsplan.

Intervjuobjekt 3 sier at alle i utgangspunktet får tilbud om faglig påfyll i ledelsen. Vedkommende opplever dog at mange ikke alltid har tid til dette. Det sies videre at dette er noe de må ta ansvar for selv, og at intervjuobjekt 3 ikke akkurat pålegger folk å bidra på kurs eller lignende. Det er en litt spesiell bransje og at det kanskje derfor er vanskelig å innhente eksterne kurs som er egnet for de ansatte. Ellers uttrykkes det at det meste går igjennom plattformer som Teams og Yammer. Intervjuobjekt 3 påpeker at det antakelig foreligger masse kompetanse i organisasjonen som trolig kunne vært brukt til å drive kompetanseutvikling. Dette mener vedkommende på lang sikt kunne vært en motiverende faktor, da folk får vist hva de kan og eventuelt gi grunnlag for en positiv sosialiseringssprosess.

På spørsmål om lederne får faglig påfyll svarer intervjuobjekt 4 “ja og nei”, men at de utvikler seg selv. Det blir ikke hentet inn noe kunnskap og kompetanse, men heller i større grad “lærer ved å gjøre”. Vedkommende forteller at kunsten er samle informasjonen og bruke den riktig, ingenting er rett eller galt, men man ser hvordan ting fungerer, og så kan man eventuelt tilpasse eller endre måten man gjør ting på dersom det er nødvendig.

Intervjuobjekt 5 påpeker at det ikke er noen klar plan fra rekrutteringsfasen, men at de prøver å ansette de beste folkene uansett. Vedkommende legger til at man tidlig kan se hvorvidt det er et ledertalent eller for eksempel teknisk talent. Fremtid AS har en tendens til å hente inn nye personer til innovasjonsprosjekter der de ser at de trenger en annen type eller spissere kompetanse. Dette er individer som ofte kommer inn med ny giv og motivasjon, og vedkommende tror at samarbeid på prosjekter i startfasen er en av nøklene til at folk synes det er spennende og ikke minst motiverende å jobbe med. Videre tror Intervjuobjekt 5 at det er helt nødvendig for organisasjonen å hente inn nye folk for at organisasjonen skal utvikle seg.

5.3 Diskusjon

For å starte denne diskusjonsdelen, vil vi se nærmere på kompetanseutvikling. Vi ser tydelig i empirien at dette er et tema som er litt vanskelig å få gode og tydelige svar på, likevel er det flere nøkkelfaktorer som kommer fram. Vi ser åpenbart at flere av intervjuobjektene har et bevisst forhold til dette begrepet og at det er en noe varierende kultur for kompetanseutvikling eller kompetansehevende tiltak. Dette betyr samtidig ikke at organisasjonen ikke har tiltak og et bevisst forhold til disse, men kanskje heller at man ikke har lykket med implementeringen. En annen viktig faktor er tidsaspektet i arbeidshverdagen i Fremtid AS. Da det ofte er mange omfattende prosesser og høyt tempo internt i selskapet, er det fort å nedprioritere deltakelse i kompetansehevende tiltak, til fordel for å slutføre andre oppgaver og det arbeid det medfører.

Som det framgår i Kazlowski og Salas (2010) er det enkelte former for kompetansehevende tiltak som egner seg bedre for ulike grupper i forhold til størrelse på gruppen. Kazlowski og Salas (2010) mener at Informasjonsbasert strategi egner seg godt for en stor gruppe deltakere, men at deltakerne fort kan bli passive og lite engasjert som følge av enveiskommunikasjon. Dette samsvarer med det intervjuobjektene forteller, og de drar særlig frem hvordan en digital samling i høst ble en fadese som følge av passivitet og at man slet med å få folk til å engasjere seg. Selv om dette tilsynelatende samsvarer med teorien, skal en heller ikke se bort ifra at det kan være flere årsaker til at man opplever et dårlig resultat av dette, og at det kanskje ikke bare lå i strategien.

Ser man Kazlowski og Salas (2010) opp mot Ellström og Kock (2008), kan det spekuleres i hvordan man i best grad kan benytte disse tilnærmingene. Gjennom å for eksempel bruke Demonstrasjonsbasert- og praksisbasert kompetanseutviklingsstrategi vil organisasjoner legge til rette for uformelle læringssituasjoner samtidig som allokeringen av tid til øvrig kunnskapspåfyll minsker. Et eksempel på en slik tilnærming er implementering av kompetansehevende tiltak gjennom praksislæring, eller “learning by doing”. Dette fører til at individer som besitter spesifikk kompetanse vil kunne overføre dette gjennom uformell læring, og organisasjonen vil dra nytte av at det foreligger en semi-formell kompetanseoverføring (Skyttermoen og Vaagaasar, 2015).

Mange av intervjuobjektene fra ledelsesgruppen i Fremtid AS sier at det foreligger samlinger, eventer og tiltak rettet mot kompetanseheving, og at dette ofte er en dualitet mellom et

motiverende og kompetansehevede tiltak. Samtidig kommer det også fram at det er seniorledere i organisasjonen som ser negativt på slike tiltak og ikke helt ser poenget. Ofte møter senior-lederne disse tiltakene med en innstilling om at dette kan de fra før, eller at de ikke ønsker å bruke tiden sin på dette til fordel for å arbeide med oppgaver i hverdagen. Dette er en utfordring som må løses før en eventuelt går videre. Fra forrige avsnitt er det relevant å trekke fram en påstand om at uformell læring og kompetanseutvikling er den formen som har vist størst effekt i arbeidssammenheng (Skyttermoen og Vaagardsar, 2015). Dette mener vi er særlig avhengig av senior-ledere, da det ofte er de som kan lære bort mest kompetanse i organisasjonen, og videreføre kunnskap til de fremtidige lederne.

Et annet viktig moment som vi ser blant svarene til intervjuobjektene er Fremtid AS sin innsats for å lykkes med det Lai (2013) omtaler som systematisk kompetanseutvikling. Det kan dog virke som om denne prosessen ikke er helt ferdig utviklet, men er godt på vei. Som intervjuobjekt 3 understreker, er Fremtid AS i en litt spesiell bransje hvor det tidvis er vanskelig å innhente eksterne kursholdere for kompetanseutvikling for det organisasjonen faktisk holder på med. Dette gjelder dog for de fagområder utenfor det som angår ledelsesteori. Det kan her tenkes at det er mer formålstjenlig at noe av denne kompetanseutviklingen utvikles internt, gitt kompleksiteten i Fremtid AS sin bransje, og hvilke omfang som ligger rundt den daglige driften. Den systematiske kompetanseutviklingens hovedformål er å skape mulighet for tiltak som kan utfylle de områder som krever påfyll av kompetanse, internt i organisasjonen (Lai, 2013). Skal vi tro Lai, vil det være grunn til å se på kompetanseutvikling som en parallell til det å velge riktig læringsteknikker overfor de som skal "læres" og dermed tilføre ny kunnskap som vil kunne komplementere de behovene som utvikler seg i organisasjonen (Lai, 2013).

Når vi ser på det totale omfanget av den nåværende kompetanseutviklingen i Fremtid AS, er det nærliggende å tro at mange av medarbeiderne allerede opplever positive faktorer som utviklingen bringer med seg. Dette kan være i form av motivasjon, interesse eller tilfredshet, som er faktorer som ifølge Ellström og Kock (2008) er en direkte konsekvens av kompetanseutvikling i små og mellomstore organisasjoner.

Likevel er det viktig å se på organisasjoners mulighet for å utvikle seg til å bli en lærende organisasjon. Kaufman og Kaufman (2015) trekker fram hvordan flere HR-studier har konkludert med at bedrifter som velger å investere i denne typen strukturering ofte høster flere goder enn de mer tradisjonelle, litt topptunge organisasjonene. På mange måter kan den

praksisen som foreligger i Fremtid AS i dag virke å samsvare med nyanser av det Kaufman og Kaufman (2015) definerer som den lærende organisasjon. Selv om man ofte vil trekke frem de positive effektene av en slik tilnærming, er det nesten like viktig å være bevisst på hvilke negative eller utfordrende innvirkninger en slik strukturering kan medføre på organisasjonsnivå.

Intervjuobjektene legger særlig vekt på og tror involvering av de ansatte kan gi positive effekter, i den forstand at de blir mer engasjerte. Nordhaug (1991) studerte kompetanseutvikling på individnivå og fant varierende resultater. Blant annet menes det at enkeltindivider som engasjerer seg mer, vil oppnå en brattere læringskurve. I forlengelsen av dette hevder Ellström og Kock (2008) at økt kompetanse vil gi den ansatte en følelse av mestringstro og selvtillit i sitt arbeid. Når en kunnskapsarbeider får økt mestringstro, vil det skape en naturlig optimisme og dermed forbedre prestasjoner (Margolis og McCabe, 2006). Kompetanseutvikling vil med andre ord være å etterstrebe fordi det kan skape mestringstro, som igjen er en avgjørende faktor for motivasjon.

Ellström og Kock (2008) hevder videre i sin forskning at kompetanse er en motivasjonsfaktor fordi enkeltindivider ser fordeler med å besitte god kompetanse. Eksempelvis skriver forfatterne at individer ønsker å skaffe seg ny kompetanse fordi det gir muligheter for karriereutvikling eller forfremmelser. Dette underbygges av Ryan og Deci's (2017, referert i Almusaddar, Ramzan, Raju, 2018) påstand om at kompetanse er en av kjernefaktorene i motiverte handlinger i organisasjonspsykologien. Dette grunner i teorien om selvbestemmelse, som sier at mennesket har et grunnleggende behov for å føle effekt og mestring. Kock, Gill, and Ellström (2007) presenterer dessuten funn gjennom en studie basert på kompetanseutvikling, at folk med høy kompetanse er mer motivert og har lettere for å involvere seg i den organisatoriske læringen. På en annen side bør det tas i betraktning at kompetanse lett kan hindres som følge av at utfordringene blir for vanskelige eller at negative tilbakemeldinger gjennomsyrrer det positive. I denne tilnærmingen kan kompetanseutvikling dermed få en negativ effekt og svekke individets motivasjon til å fortsette (Almusaddar, Ramzan, Raju, 2018). Vi ser derfor støtte til hypotesen om at kompetanseutvikling kan skape motivasjon.

5.4 Delkonklusjon

Med utgangspunkt i teoretisk og empirisk forskning mener vi det foreligger støtte for vår hypotese om at kompetanseutvikling fremmer motivasjon, som følge av at individer og organisasjoner utvikler sin kompetanse. Som konsekvens av denne utviklingen øker individuelt driv, interesse og tilfredshet. Gjennom organisasjoners fokus på kompetanseutvikling, vil de kunne utvikle et kompetanseprogram som på lang sikt vil forbedre disse attributtene. Gjennom systematisk kompetanseutvikling vil man kunne dyrke sterkt kompetente individer og organisasjoner som er motiverte, trives og har et ønske om å videreutvikle seg selv og arbeidsplassen sin. Videre ser vi at økt kompetanse kan gi den enkelte mestringstro og selvtillit i sitt arbeid, noe som tydelig setter sitt preg på individets motivasjon. Gjennom teori og empiri ser vi også aspekter fra selvbestemmelsesteorien som underbygger at kompetanse kan fungere som en driver for både indre og ytre motivasjon. Dette kan eksemplifiseres ved at kompetanseutvikling kan føre til bedre karrieremuligheter og av den grunn skape motivasjon. Vi mener derfor at vår hypotese samsvarer i stor grad med teorien som er presentert over, så vel som de empiriske dataene.

5.5 Implikasjoner

Motivasjon er en faktor som de fleste forfattere i akademien om at ikke er lik for alle. Det er sannsynligvis flere påvirkninger på individuell motivasjon enn det er forfattere innenfor motivasjonsteori. Vi kan derfor ikke utelukke at det er elementer som kan forklare forskningsspørsmålet med en mer presis vinkling enn den som er gjengitt over. Vi gjør derfor leser oppmerksom på at det i denne oppgaven er en vinkling som er utarbeidet i det øyemed om å gi en best mulig forståelse av hvordan enkelte faktorer fra kompetanseutvikling, og ikke alle faktorer generelt, påvirker motivasjon hos individer.

Det er også slik at organisasjoner i praksis vil ha veldig forskjellige læringskulturer, og ikke minst arbeidsmiljø. Som det trekkes fram i teorien vil et individ kunne oppleve to forskjellige organisasjoner, med de helt samme forutsetningene for å motivere individet, helt forskjellig. Det er derfor nødvendig å understreke at i praksis vil resultater av tiltakene som er nevnt over variere fra organisasjon til organisasjon, så vel som individ til individ. I forlengelsen av dette er det også verdt å påpeke at enkelte teorier knyttet til motivasjon avhenger av at det foreligger en god organisasjonskultur. Det vil si at dersom denne er fraværende, kan dette svekke

kompetanseutviklingens funksjon, og dermed ha negativ effekt på individers motivasjon og tilfredshet.

6.0 Hvordan kan digitalisering fremme innovasjon?

I skrivende stund herjer en global pandemi verden. Mange har derfor blitt tvunget ut i en form for ufrivillig digitaliseringsprosess som følge av nye pålegg om hjemmekontor, desentralisering og smittetiltak. For mange ble dette en brå overgang fra den ellers stabile, trygge og velutviklede hverdagen. For andre var det bare nok en dag på kontoret. Det finnes flere gode eksempler på dette fra akademia og enkelte forskningsstudier viser til at selskaper som i stor grad har hatt fokus på digitalisering ikke bare vokser og lykkes mer, de drar mildt sagt ifra de andre selskapene som ikke retter fokus mot digitalisering (Gobble, 2018). Hva er egentlig digitalisering og hvordan kan digitalisering forsterke organisasjonen? Med dette som utgangspunkt har vi kommet fram til følgende forskningsspørsmål;

“Hvordan kan digitalisering fremme innovasjon?”

Dette kapittelet vil innledningsvis ta for seg litteratur og teorier som formålstjenlig skal danne en oversikt over relevant tematikk. Her vil vi se på hva digitalisering egentlig er og hvordan det utspiller seg i organisasjoner. Videre ser vi på innovasjon og kreativitet, samt aspekter knyttet til begrepene. Deretter presenteres empiri, som trekkes inn i en påfølgende diskusjonsdel. Avslutningsvis følger en delkonklusjon.

6.1 Litteraturgjennomgang

6.1.1 Hva er digitalisering?

Parviainen et al. (2017) definerer digitalisering som en omfattende endring og ikke bare digitisering av praktiske prosesser eller eksisterende produkter. Hagberg et al. (2016, s.696) definerer digitalisering gjennom en nettbasert ordbok, og har definert det på følgende måte; *“Digitalization: Integration of digital technologies into everyday life by the digitization of everything that can be digitized”*. Felles for disse to definisjonene er avhengigheten av digital teknologi, og endringer av eksisterende prosesser.

Datafisering, systematisering av informasjon og datasystemer utgjør den overbærende andelen innenfor teknologiaspektet digitalisering (Olsen, 2019). Det er her de mest inngripende praktiske innvirkningene vil møte brukerne i digitalisering. Eksempler på de mest hverdagslige påvirkningene som digitalisering har bragt med seg de siste 10 årene er måten vi betaler på, deler informasjon gjennom sosiale plattformer, bestiller flybilletter, benytter offentlige tjenester som bysykkel, sparkesykler, bank mfl. For næringslivet kan man trekke paralleller til papirarbeid, fakturering, timeføring, møter, post, HR- og ERP systemer (Olsen 2019; Johannesen 2018).

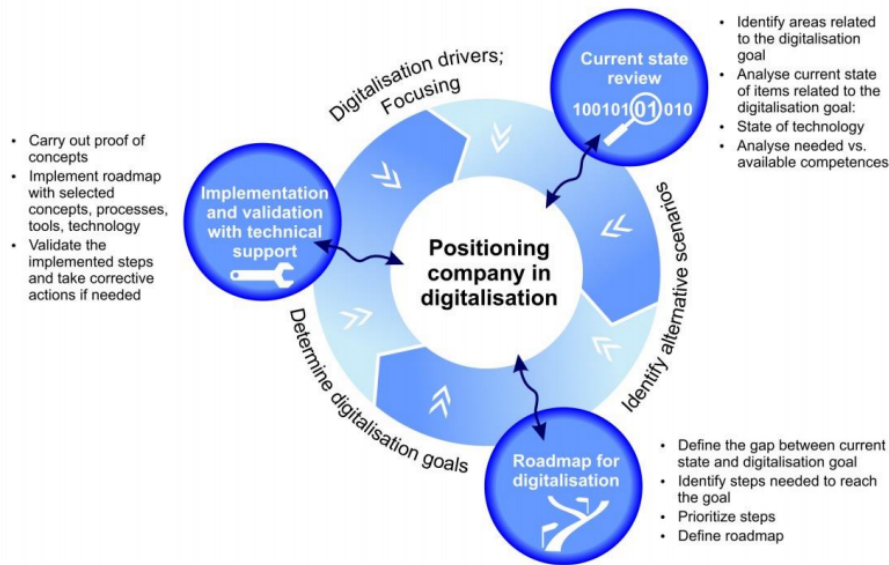
Digitalisering som begrep omtales i anvendelsen av elektronisk og/eller interaktiv teknologi som i et IT-perspektiv omhandler bruk av programvare, hardware og automatisering av prosesser (Olsen 2019; Johannesen 2018). Omfanget av begrepet er nok så bredt, men i stor grad hviler elementene i begrepet på avhengigheten av data, informasjon og elektronisk nyvinning. Digitalisering av post gjennom E-post, SMS og webapplikasjoner er et eksempel som Olsen (2019) trekker frem for å male et bilde av hvordan postvesenet ble subjekt for en digital endring. Dog er det et viktig moment at posten selv ikke merket stor forskjell før nærmere 30 år senere.

I forlengelse av vår definering av digitalisering, ser vi at Rachinger et al. (2018) har en mer konsentrert tilnærming. De omtaler *digitisering* som rammeverket for *digitalisering* som videre sees på som utnyttelsen av de muligheter som foreligger digitalt. Et annet viktig syn på denne tilnærmingen er betydningen av digital transformasjon, og hvordan denne prosessen i grove trekk fører til omstrukturering på flere inngripende plan, som økonomisk, institusjonelt og sosialt nivå (Brennen og Kreiss, 2016, Unruh og Kiron, 2017, referert i Rachinger et al. 2018). Det understrekes videre i forskningen til Rachinger et al. (2018) at sistnevnte faktor i stor grad betyr digitalisering som driver nye samhandlinger mellom forskjellige former for digital teknologi. Denne typen samhandling vil ifølge Matzler et al. (2016, Referert i Rachinger et al, 2018) skape nye muligheter for utvikling og samtidig legge grunnlaget for å kunne skape nye produkter, tjenester og måter å utvikle forretningsplaner på. Kiel et al. (2016, referert i Rachinger et al. 2018) refererer til Kagermann et al (2013, referert i Rachinger et al. 2018) og deres påstand om at slike former for innovasjon også vil kunne muliggjøre nye samarbeidsformer mellom organisasjoner og at de også vil kunne ha innvirkning på forhold mellom potensielle kunder og medarbeidere.

6.1.2 Digitalisering i organisasjoner

Coupette og Kagermann et al. (2015; 2015, referert i Rachinger et al. 2018) hevder at effekten av å implementere nye digitale løsninger er at organisasjoner kan styrke sin egen suksess og oppleve større effektivitet når det kommer til anvendelse av ressurser, redusering av kostnader og økt prestasjon og innsats hos medarbeidere. Dette er bare noen av godene organisasjoner kan høste dersom en slik implementering bli vellykket. Rachinger et al. (2018) belyser gjennom sin tolkning av Kiel et al. (2016, s675, Referert i Rachinger et. al, 2018) at ved flere utviklingsmuligheter stilles det også større krav til at organisasjonen må tilpasse og reflektere over dagens strategi. Wirtz et al. (2010, referert i Rachinger et al., 2018) påstår utover dette at det i utstrakt betydning kan føre til at ledere må drastisk endre eller, i ytterste konsekvens, etablere helt nye forretningsstrategier og modeller. Drar man paralleller mellom Informasjonsteknologi (IT) og digitalisering, mener Olsen (2019) at IT gir muligheter for å tenke nytt. Forfatteren trekker frem et eksempel som ser på at IT som konkurransefordel ikke lengre er noe forskjellig enn strøm; Alle har det. Den nye utfordringen er derimot hvordan du velger å anvende IT og digitaliseringen til å tenke nytt (Olsen 2019, s 38). Ser man dette sammen med begrepet *disruptive changes*, altså endringer på operasjonelt nivå, kan man se hvordan en kan anvende digitalisering med positivt fortegn for å skape nye forretningsområder innenfor eksisterende markeder (Parviainen et al. 2017).

Parvianien et. al. (2017) mener at den moderne trenden i digitalisering endrer markedsomgivelsene organisasjoner opptrer i. De mener at organisasjoner kan gjøre endringer på prosess-, organisasjons- og forretningsnivå som i utstrakt effekt vil kunne skape positiv utvikling og endring med tanke på effektivitet og lønnsomhet (Parviainen et al. 2017). Forfatterne mener videre at digitalisering ikke handler om å endre eksisterende prosesser om til et digitalt format, men heller å revurdere og videreutvikle de eksisterende operasjonelle aktivitetene og skape muligheter gjennom digital teknologi. Parvianien et al. (2017) har også utviklet en modell som kan anvendes av organisasjoner som begynner endringsprosessen ved digitalisering. I modellen (se figur 3) under ser vi hvordan Parviainen et al. (2017) mener denne prosessen kan foregå.



Figur 3: Model for tackling digitalization (Hentet fra Parviainen et. al. 2017, s 77)

Modellen i figuren over er blitt utviklet i en analyse av fire organisasjoner som har måtte gjøre moderate eller store endringer for å tilpasse seg en digital hverdag. I studien av disse har Parviainen et al. (2017) brukt empirisk data fra disse fire organisasjonene til å utvikle en 4-steps digitaliserings-modell som kan brukes som rammeverk for å forsere reisen mot digitalisering. Parviainen et al. (2017) forklarer at dette er en iterativ prosess, altså en repetitiv prosess, som i det utstrakte vil kunne gjøres igjen og igjen for å optimalisere og videreutvikle digitaliserings-endringen i organisasjonen. Da de fire stegene er ganske omfattende har vi forsøkt å oppsummere de viktigste elementene i et kort avsnitt under.

Modellen tar for seg fire hovedsteg som fokuserer på forskjellige prosesser i implementeringsfasen av digitalisering. Det første steget brukes til å analysere hvilke potensielle påvirkninger digitalisering har på organisasjonen, og stiller organisasjonen overfor et valg av hvilke faktorer som er akseptable å endre på og ikke, og hvilke elementer som skal utsettes for endring (Parviainen et al. 2017, s 77). I steg nummer to ser organisasjoner innad og evaluerer den nåværende tilstanden opp mot ønsket tilstand ved endt implementering. Her vil en organisasjon også måtte identifisere omfanget av gapet mellom nåsituasjon og hvor man ønsker å være til slutt (Parviainen et al. 2017, s 77). I steg nummer tre vil man i utstrakt grad se på hvilken tilnærming en organisasjon må ha for å mitigere distansen i gapet mellom nåsituasjon og ønsket situasjon i fremtiden. Det vil her utvikles konkrete tiltak som må gjennomføres for å nå målet (Parviainen et al. 2017, s 77). Det fjerde steget ser på hvordan man

implementerer og analyserer tiltakene i prosessen, og eventuelt går tilbake i prosessen dersom det viser seg å være nødvendig (Parviainen et al. 2017, s 77).

6.1.3 Innovasjon

Dogson, Gann & Phillips (2014) omtaler innovasjon som en allmenn definisjon på suksess med implementering av ideer som et resultat av organisasjonsprosesser hvor man kombinerer flere typer ressurser. Men hva er egentlig innovasjon oppi alt dette? For å starte i det enkle vil ser nærmere på hvordan teorien ser på dette begrepet. I Johannessen (2019) defineres innovasjon som en ide, praksis eller materiell som oppfattes som ny for enhver bruker/subjekt (Zaltman et al., 1973, referert i Johannessen 2018 s. 86; 2019 s 102). Her mener forfatteren at ideer ofte kan sees på som de minste elementene i en innovasjonsprosess (Hamel, 2002; 2012, Referert i Johannessen 2018 s. 86; 2019 s 102). Han understreker videre at dette kun er gjeldende dersom ideene er i en utviklingsprosess som ikke er ferdigstilt. Johannessen (2018) trekker fram hvordan Robotisering med stor sannsynlighet vil føre fram til en eksplosiv økning innen innovasjonsutvikling. For å oppsummere Johannessen (2018) syn på Robotisering og dets definisjon, er robotiseringen anvendelsen av mekanikk, maskinell teknologi, software, digitalisering av informasjon, infostruktur og digitalisering.

For å se nærmere på vårt tema, er også digital innovasjon et viktig begrep som er tett knyttet til digitalisering. Selv om mange av teoretikerne deler oppfatningen av innovasjonsbegrepet over, så er digital innovasjon et begrep som er heller lite omtalt i teorien. Det er dog forskningsprosjekter som har forsøkt å gi en så tydelig definisjon som mulig. Yoo et al. (2010, Referert i Osmundsen, Iden og Bygstad 2018) er en av disse. Her defineres digital innovasjon som utførelse av nye løsninger på tvers av digitale og fysiske komponenter for å utvikle nye produkter eller prosesser.

Tajudeen et al. (2019) refererer til Granados, Gupta og Kaufman (2006, referert i Tajudeen et al. 2019), og deres påstand om at innovasjon og digitalisering stadig blir en større faktor i mange markeder, og at organisasjoner som ikke tilpasser seg disse utviklingene vil ha utfordringer med å tilpasse seg senere. De sier med andre ord at for at organisasjoner skal overleve i den moderne, digitale verden og utvikle seg som organisasjon, så må man ta høyde for digitalisering i strategiplanene.

6.1.3.1 Open Innovation

Chesbrough (2003, Referert i Johannessen, Olsen og Stokvik, 2013), som i innovasjonsakademia er kjent som den som først omtalte åpen innovasjon i moderne form, forklarer “open innovation” som et utgangspunkt for at organisasjoners innovative aktiviteter er mer som et åpent system og ikke som den moderne integrerte modellen. Ved senere publikasjoner har Chesbrough (2006, referert i West et al., 2014) redefinert Open innovation som “*bruken av målrettet tilstrømming og utstrømming av kunnskap med den hensikt å akselerere den interne innovasjonen og utvide markeder for ekstern bruk av innovasjon*” (Chesbrough 2006, referert i West et al., 2014, s 806). Åpen innovasjon, eller Open innovation som det ofte omtales, er et begrep som omtaler 2 innovasjonstilnæringer. Den første typen er en selvorganisert og selvmotiverende form for samarbeid med eksterne aktører for å få tilgang på kunnskap og teknologi. Den andre typen er en tilnærming som anvender organisatorisk strategi for å utvide organisasjonens rammeverk for innovasjon, samtidig som man utnytter interne forsknings- og utviklingsressurser (Huff et. al., 2013). For å se definisjonen av open innovation i et tydeligere lys, presenterer forfatterne omfanget slik;

“Open Innovation should be viewed as a two-way process in which companies have an inbound process in which they bring in ideas, technologies or other resources needed to develop their own business and an outbound process in which they out-license or sell their own ideas, technologies and other resources. This should take place during all stages of the innovation process” (Stefan Lindegaard, referert i Huff et al. 2013, s 5).

Tajudeen et al. (2019) har i sin studie undersøkt samspillet mellom open innovation og organisasjoners suksess. De har sett på to forskjellige strategier for open innovation; anskaffelse av ekstern teknologi og utnyttelse av ekstern teknologi. I deres studie har de konkludert med at sistnevnte strategi har betydelig innvirkning på organisasjoners suksess økonomisk og operasjonelt. I studien menes dette å styrke organisasjonens innovative aktiviteter. Med utnyttelse av ekstern teknologi påpeker forfatterne at dette er i retningen av anskaffelse av digital teknologi, og teknologi som kan styrke digitaliseringsprosessen i organisasjonen.

6.1.4 Kreativitet

Kreativitet er en unnvikende og kompleks konstruksjon som er vanskelig å entydig definere med enighet. Guilford (1950, referert i DiLiello og Houghton, 2008) uttalte at den kreative personens nye ideer vil bidra med uvanlige, men akseptable løsninger. Sternberg og Lubart (1999, referert i DiLiello og Houghton, 2008) definerer kreativitet som evnen til å produsere arbeid som både er originalt og passende, det være seg nyttig, adaptiv og relevant i forhold til oppgaven.

DiLiello og Houghton (2008) skriver i sin forskning på kreativitet i organisasjoner at kreativitet er en kritisk kompetanse for moderne organisasjoner som søker å være ledende, konkurransedyktige og tilpasningsdyktige, særlig under endringsprosesser. De hevder videre at implementering av nye og kreative ideer er avgjørende for langsiktig organisasjonssuksess og overlevelse i et konkurransemarked. Amabile (2018) foreslår at kreativitet ofte blir sett på som det første trinnet i innovasjon fordi det sentrerer sin tematikk rundt idegenerering.

Individuell kreativitet presenteres ofte som en viktig komponent når det kommer til organisasjonsinnovasjon. Individuell kreativitet kan måles på flere forskjellige måter. En rekke modeller er utviklet i forskningsbasert kreativitetsteori for å danne en beskrivelse av individuelle kreativitetsdimensjoner. Kunnskap, kognitiv nytenkning, personlighet, autonomi og egenmotivasjon er alle gjentatte faktorer i hver av disse modellene (Amabile, 1988). Forskingen viser særlig at spesialisierende kunnskap er en nødvendig forutsetning for effektiv, kreativ funksjon. I tillegg påpekes sosiale nettverk som en viktig komponent i tilretteleggelsen for individuell kreativitet, ettersom essensiell kunnskap og informasjon ofte ligger latent og innebygd her (DiLiello og Houghton, 2008).

6.1.4.1 Kreativitetsledelse

I forlengelsen av at kreativitet stadig blir et viktigere element i organisasjonen, stilles det større krav til kreativitetsledelse. Kreativitetsledelse innebærer de aspektene som knyttes til forløsning av egen og andres kreativitet og bærer derfor en viktighet. Ikke bare fordi det bidrar til å nye og forbedrede løsninger, men også fordi det kan fremme læringsmiljøet og arbeidsprestasjoner i organisasjoner, som gir konkurransemessige fordeler i fremtiden (Johannessen og Olsen, 2009). Johannessen og Olsen (2009) hevder videre at kreativitet bør være en inkluderende faktor i fremgangsmåten som ledere benytter for å organisere arbeid i

organisasjonen. Fokuset rettes mot at kreativitet implementeres som en systematisk prosess og organiseres i alle nivåer, herunder individ-, team- og organisasjonsnivå. Formålet med slik systemisk kreativitet er å utvikle hver enkelt ansattes kreativitet og se dette i forbindelse med læring. For å få til dette kreves det en ledelse som forstår organisasjonen som et kreativt system og hvordan denne skal organiseres og ledes. Systematisk kreativitet har i mindre grad noe å gjøre med å være smart, intelligent eller dyktig, da en person ofte kan være mye mer kreativ enn smart. Når lederen arbeider med systemisk kreativitet, er det alltid innenfor et problemområde og lederen vil her prøve å få fram så mange perspektiver som overhodet mulig fra ansatte, kunder og andre eksterne, der poenget er at også banale løsninger kan rammes inn på nye måter, og gi nye løsninger (Johannessen og Olsen, 2009).

6.2 Empiri

Intervjuobjekt 1 har tro på at et bevisst forhold til utviklingen i digitaliserings-domenet er viktig. Det vedkommende derimot ikke har tro på er overflødige digitaliserte prosesser som i det store bildet skaper en unødvendig og omfattende prosess som tar lang tid å sette seg inn i. Dersom man havner i en situasjon der det er for mange systemer å sette seg inn i tror vedkommende det vil være en negativ innvirkning på organisasjonen. Intervjuobjekt 1 mener at digitalisering kan skje på mange ulike nivåer, og kan sees som et verktøy, en prosess, et produkt eller bare en arbeidsmetodikk.

Intervjuobjekt 2 mener at Fremtid AS har en vei å gå med tanke på digitalisering. Det som trekkes frem er hvordan organisasjonen på ingen måte er langt frem sammenlignet med andre innenfor den digitale hverdagen for den jevne medarbeider. Videre mener intervjuobjekt 2 at selskapet ikke helt våger å ta i bruk teknologi utover det de allerede har fordi de har en del sikkerhetskrav som selskapet må forholde seg til. Intervjuobjektet tror dette er den overbærende faktoren som påvirker tempoet i digitaliseringen i selskapet. Det finnes rom for å utvikle dette, men det vil være en omfattende og sikkerhetsfokuset prosess.

Oppsummeringen til vedkommende er at det finnes en friksjon internt med tanke på de to overnevnte utfordringene som presenteres. Sikkerhetsaspektet rundt det digitale domenet er en stor barriere i forhold til å skalere utviklingen og tempoet for organisasjonen. Samtidig er dette også en faktor som de vurderer som en styrke i møte mot fremtiden. Sikkerhetsfaktoren er en streng og definerende faktor som er viktig i alt selskapet gjør. Intervjuobjekt 2 er derfor ikke

sikker på hvordan en tilnærming til å lempe på fokuset på denne faktoren er riktig, til fordel for å øke fokus på digitalisering og de digitale verktøyene som kan implementeres.

Intervjuobjekt 3 forteller at de har vært innom en del plattformer, men som ikke nødvendigvis har fungert optimalt. Utfordringen er at de kanskje har litt for mange verktøy og ikke helt vet hvordan de fungerer sammen. Verden går så fort, så det er ansatt flere folk for å holde tritt med alt som skjer med teknologien. Vedkommende forteller at for noen år siden så måtte de legge om hele salgsstrategien fordi teknologien har kommet så mye lengre og at det nå derfor koster mye mindre å produsere ulike produkter.

Intervjuobjekt 4 åpner samtalen med at innovasjon dreier seg ikke om digitalisering, men at digitalisering er et verktøy. Vedkommende omtaler digitale løsninger som effektiviserende for organisasjonen og eksemplifiserer det med at man slipper å reise på møter og seminarer for å få samme utbytte som man hadde fått ved å delta fysisk på for eksempel en konferanse. I tillegg opplever vedkommende det som et fortrinn også fordi man i større grad kan velge ut for eksempel en videosnutt av noe man interesserer seg for, istedenfor å måtte være med på hele konferansen. Man må digitalisere, men man må vite hvorfor man digitaliserer, i tillegg til hvordan man skal behandle alle informasjonen slik at det ikke virker mot sin hensikt. Samling av storskala informasjon er i stor grad umulig å få til uten digitalisering for Fremtid AS. For å utføre sitt innovative arbeid er de avhengig av at all informasjon er lett tilgjengelig og kan settes i system. På spørsmål om vedkommende tror open innovation kan fungere i organisasjonen, mener vedkommende at det ofte er vanskelig å vite akkurat hva man skal ha og at det derfor er vanskelig å legge klare rammer for hvordan prosessen med open innovation skal gjennomføres.

Intervjuobjekt 5 forteller at de hele tiden prøver å ligge i front når det gjelder digitaliseringen av deres tjenester. Strategien er at alt skal virtualiseres og kunne styres digitalt. Vedkommende opplever Fremtid AS som fremoverlent når det kommer til det å følge med på utviklingen som skjer og at mantraet er at de aldri skal stå stille eller med “to føtter i bakken”. På spørsmål om “open innovation” stiller vedkommende seg derfor litt tvilende på om dette er noe som kunne vært aktuelt for Fremtid AS. Det legges til at bransjen i USA er en bransje som kanskje har mer kompetanse og at open innovation derfor kan være mer aktuelt der enn i Norge.

6.3 Diskusjon

Med en tilnærming om at den fjerde industrielle revolusjonen kan bringe med seg en omfattende utvikling innenfor moderne informasjon- og teknologiløsninger, er det innlysende at det digitale aspektet for fremtiden vil by på helt andre rammeverk for arbeidsutførelse i næringslivet. Internasjonaliseringen som kommer som en følge av dette, vil i stor grad knyttet organisasjoner og individer tettere sammen og på et globalt nivå skape nettverk og samarbeid langt utover det vi har i dag. Johannesen (2019) omtaler hvordan digitalisering vil skape mulighet for å benytte teknologi til å drive nyvinning, simplifisere og videreutvikle eksisterende tjenester. I forlengelse av dette kan digitalisering også fasilitere for økt verdiskapning og innovasjons som vil effektivisere og styrke produktiviteten i organisasjoner. Et funn i empirien som støtter påstandene i avsnittet over er intervjuobjekt 1 sitt sitat i besvarelsen av om de digitale aspektene i dag er mer avansert enn før. Sitatet lyder som følgende;

“Når ting går fortere, ting er mindre, ting er enklere, så må du automatisere det mer, da trenger du mer software for å styre dem, eller annen type software (...)”.

I forlengelse av dette sitatet forklarer intervjuobjekt 1 de endringer som har skjedd siden vedkommende jobbet med automatisering og implementering av artificial intelligence tidlig i sin karriere. Da drev de med forholdsvis enkel koding, men som til slutt brukte opp all regnekraft som de digitale verktøyene som var tilgjengelig på denne tiden hadde. Nå mener intervjuobjekt 1 at dagens utvikling innenfor digital teknologi gjør det mulig med en ny runde med utvikling innenfor dette fagfeltet, som følge av at man har mer datamaskin-kraft. Når digitaliseringen når et nytt nivå, som for eksempel i dag, kan man gjøre alle de tingene som man ikke fikk gjort med teknologien i fortiden. Dette samsvarer med Johannessens (2019) teori om hvordan robotisering vil føre til en eksplosiv utvikling innenfor innovasjon. Det kan her tenkes at de teknologiske fremskrittene som foreligger i dag åpner for muligheter som organisasjoner tidligere ikke kunne gjennomføre med de teknologiske ressursene de hadde tilgjengelig tidligere. Dette, sett opp mot Granados, Gupta og Kaufmans (2006, referert i Tajudeen et al. 2019) påstand om at organisasjoner som fokuserer på digitalisering nå vil oppleve større suksess, mener vi er en essensiell faktor for at organisasjoner må fokusere på dette.

En kan spekulere i hvorvidt kunnskapsbedrifter vil være spesielt utsatt for dette paradigmeskiftet. En ting er hvordan de praktiske produksjonsprosessene vil påvirkes om de omstruktureres, men i aspektet av robotisering, altså datamaskiner eller artificial intelligence. Det vil etter vår mening ikke være noen nærliggende direkte fare for at bedrifter som Fremtid AS, eller lignende organisasjoner, blir særlig påvirket av dette innenfor de neste 10 årene. Den menneskelige kapitalen som ressurs, og den avhengigheten deres bransje har av dette, vil med høy sannsynlighet kunne digitaliseres ganske omfattende. Dog ikke som en erstatning for menneskelig samhandling med teknologi, spesielt innenfor fagfelt med høyere utdanning (Ford, 2015). Imidlertid er det uunngåelig at organisasjoner vil merke ringvirkningene av en slik utvikling, da den utvilsomt vil påvirke mange aktører i flere bransjer (Parviainen et al. 2017).

Det framgår tydelig i våre intervjuer at intervjuobjektene har delte meninger på både omfang av digitalisering og betydningen av digitalisering for Fremtid AS. Samtidig nevner flere av intervjuobjektene de interne og eksterne driverne som påvirker en eventuell prosess, og enkelte mener disse i all hovedsak definerer rammeverket for viktigheten av digitalisering for organisasjonen. I en kvalitativ studie av to selskaper, en i mediebransjen og en i bilindustrien, ser Rachinger et. al (2018) nærmere på hvilke innvirkninger digitalisering og digitisering har på forretningsmodellen til de aktuelle selskapene, og hvilke holdninger og tilnærminger som finnes i organisasjonene.

Vi mener at Rachinger et als (2018) funn om at digitalisering krever at organisasjoner endrer eller tilpasser forretningsstrategien sin på en innovativ måte, støtter vår påstand om at digitalisering kan fremme innovasjon. Gjennom riktig anvendelse og implementering, vil digitaliseringen kunne styrke organisasjonens ressursallokering, suksess og tilpasningsevne over tid (Tajudeen et al, 2019; Rachinger et al., 2018; Gobble, 2018). Det er våre antagelser at satsning på digitalisering nå, og ikke om 5-10 år, vil gi organisasjoner en betraktelig fordel. Dette fordi vi tror at spranget vil være større senere. Et sitat fra intervjuobjekt 1 som er interessant i denne sammenheng er følgende;

“Digitalisering er noe som skjer både rundt oss og i oss. Vi har ikke noe valg, vi må bare være med og da betyr det at det skjer på alle områder. Spørsmålet om at digitalisering fremmer innovasjon, det gjør det sikkert, men det viktigste er at du er nødt til å digitalisere det du holder på med for å henge med..”. - Intervjuobjekt 1

Ser vi dette opp imot open innovation mener vi at det er grunnlag for å dra paralleller til vår hypotese om at dette i stor grad kan styrke organisasjonen gjennom større tilgang på ulike typer kompetanse, samtidig som det er verdiskapende i forhold til samarbeidet med andre organisasjoner/konkurrenter. Fra empirien ser vi at flere av intervjuobjektene svarer med skepsis når det kommer til open innovation. Dette bundet i hovedgrunn ut i at det ikke alltid var forenlig med sikkerhetskravene til deres prosjekter, og at det ofte var ressurs og tidkrevende. Dette er en viktig faktor som oppgaven til nå ikke har tatt høyde for. Digitalisering åpner for mange positive muligheter for en organisasjon, men skaper samtidig en risiko for cyberangrep mot organisasjonen (Moşteanu, 2020) En studie som har samsvarende funn er studien til Kane et al. (2015, referert i Parviainen et al., 2017). I deres studie har respondentene svart at sikkerhet var en av de største faktorene for hvorfor organisasjonene deres har opplevd utfordringer med en digital transformasjon og implementering av digitale innovasjonsløsninger. Utover dette virker det å være en overbærende del av positivitet rettet mot open innovation, og at det absolutt bringer mange verdiskapende aspekter med seg. Dette til tross for at det finnes begrenset kjennskap til denne innovasjonsprosessen blant intervjuobjektene i oppgaven.

Tajudeen et al. (2019) gjennomførte en studie på 153 selskaper for å måle hvordan anvendelse av eksternt kunnskap og teknologi påvirket selskapenes suksess, både resultatmessig, men også i suksess med innovasjon. Tajudeen et al. (2019) konkluderte også med at digitalisering har en innvirkning på organisasjoners suksess med innovasjon. De påstår videre at open innovation sammen med digitalisering bidrar til å gi bedriften større suksess generelt, men også i evne til å være innovative. Særlig utnyttelse av eksternt teknologi viser i forfatterens undersøkelse å ha en utslagsgivende effekt for bedriftens overordnede suksess, som også støttes av flere andre forfattere innenfor tematikken (Freeman, 1974, 1979; Achilladelis et al., 1971; Rothwell et al., 1974; Gibbons and Johnston, 1974, referert i West et al. 2014). Det fremgår i Tajudeen et al. (2019) at selskapene i undersøkelsen, gjennom deling av eksisterende teknologiske ressurser, deling av lisenser og samarbeid med eksterne partnerselskaper, oppnår bedre økonomiske resultater og viser tendenser til å akselerere sine resultater i innovative aktiviteter. Vi mener at disse funnene samsvarer med våre antagelser om at digitalisering er en viktig driver for å styrke de innovative aktivitetene til organisasjoner i dag. Niemand et al. (2017) studie viser også at selskaper og organisasjoner som fokuserer på digitalisering, og som har ressurser og anlegg for å bedrive innovasjon styrker sin konkurranseevne, men at de samtidig er mer risikoavers.

Et annet interessant funn fra vår datainnsamling hos Fremtid AS er hvordan samhandlingen med kundene nå i større grad er digital, og hvordan kundens krav til tid i leveransen har minsket betraktelig. I utstrekning av intervjuobjekt 2s resonnement rundt hvordan de tilpasser seg den digitale utviklingen i markedet, er det tydelig at hva kunden trenger og på hvilket digitalt nivå majoriteten av kundene opererer er en driver for hvor selskapet skal være. I forbindelse med dette kan vi se til Kuusisto's (2017) forskning der resultater viser at digitalisering i stor grad kan effektivisere organisasjonen dersom den implementeres riktig. Dette kan for en organisasjon bidra til raskere levering og fornøyde kunder, som igjen kan gjøre utslag på organisasjonens resultater. Forfatteren hevder også at digitalisering kan føre til fleksibilitet og at organisasjoner derfor raskt kan omstille seg etter kundens ønske (Kuusisto, 2017).

I forhold til studien til Parviainen et al- (2017) mener vi at det foreligger støtte for vår antakelse om at digitalisering er med på å fremme innovasjon. Dersom man ser på totaliteten i digitaliseringsprosessen på organisasjonsnivå, mener vi at det er flere punkter i oppgavens empiri som samsvarer med forfatterens funn, så vel som den øvrige teorien nevnt i denne oppgaven. Gjennom å omstrukturere strategi og fokus mot en digital transformasjon, vil organisasjoner som digitaliserer sin virksomhet kunne utvikle større grad av innovativitet og samtidig styrke egen suksess (Tajudeen et al, 2019; Rachinger et al., 2018; Gobble, 2018). Det vurderes som tvilsomt at en og samme tilnærming vil fungere for alle typer organisasjoner innenfor forskjellige bransjer, men som det fremgår i Parviainens et al.s (2017) modell, er dette en modell som skal tilpasses eget behov. Det er derfor viktig å påpeke at en digital transformasjon og en digitalisering av en organisasjon er en dynamisk prosess som er nokså kompleks.

Et viktig moment fra empirien er hvordan innovasjon opptrer i organisasjonssammenheng. Som flere av intervjuobjektene mener, forekommer ikke innovasjonen på kontoret, den skjer ute i verden. Gjennom å samhandle, utvikle og drive kreative arbeidsmetoder vil man kunne øke innovasjonsgraden og styrke de innovative attributtene i organisasjonen. Kreativitet er en tilsynelatende viktig faktor i denne sammenheng. Amabile (2018) påstår at kreativitet er startpunktet for innovasjon, da det er krybben for idegenerering. Samtidig mener vi at funnene til DiLiello og Houghton (2008) om at kreativitet er en avgjørende kompetanse for moderne organisasjoner som søker å være ledende, konkurransedyktige og ikke minst tilpasningsdyktige. Dette fremsetter de som avgjørende for organisasjoner som ønsker suksess og konkurransedyktighet. Ser vi Amabiles (2018) krybbe for idégenerering opp mot

Johannesens (2019) definisjon om at innovasjon er enhver idé som er ny for et individ, mener vi at det er en korrelasjon mellom kreativitet og innovasjonsutvikling. Effekten av optimalisering av kreativitet mener vi derfor vil være gunstig for organisasjoners innovasjonsutvikling. I sammenheng med god kreativitetsledelse, der kreativiteten implementeres som en systematisk prosess i organisasjonen (Johannessen og Olsen, 2009), mener vi at kreativiteten dyrkes på en bærekraftig måte. Dette vil videre være et aspekt som fremmer innovativ tenkning.

6.4 Delkonklusjon

I teorigjennomgangen og den empiriske presentasjonen i dette delkapitlet mener vi det er tilstrekkelig bevis som støtter vår påstand om at digitalisering fremmer innovasjon. Et bredt utvalg av forskningsresultater støtter opp mot omfanget rundt digitalisering og påvirkningen digitalisering har på organisasjoners innovasjonsevner. Den digitale faktoren i moderne organisasjonsledelse kommer i stor fart, og vi mener derfor at for å holde tritt med denne utviklingen er fokus på digitalisering det som kan bidra til at organisasjoner lykkes med å være innovative og bedrive god innovasjon i en moderne praksis. Open innovation er en tilnærming som åpner for at organisasjoner kan hente inn ekstern kunnskap og ressurser for å styrke sin egen innovasjonsprosess. Gjennom flere teorier belyst i dette kapitlet, er det etter vår mening støttende resultater som tilsier at open innovation i stor grad kan bidra til å effektivisere implementering av nye digitale innovasjoner. Samtidig er dette også en kreativ måte å utvikle innovasjonsprosessen på. Kreativitet og kreativitetsledelse vurderes i denne oppgaven som nødvendig for organisasjoner som søker tilgang på nye og flere ressurser, for å drive egne innovasjonsprosjekter videre. Gjennom samarbeid og digitalt fokus, tror vi at innovasjonsevnene i organisasjoner vil få et betydelig løft. Digitalisering er kommet for å bli, og jo fortere organisasjoner tilpasser sine strategier opp mot digitalisering, jo bedre rustet vil de være mot endringene som kommer det neste tiåret. Vi mener også at det foreligger konsensus mellom flere teoretiske redegjørelser, henseende til forholdet mellom kreativitet, kreativitetsledelse og innovasjon. Gjennom en rekke faktorer som spiller inn på organisasjoners overordnede prestasjoner i konkurransemarkeder, mener vi at digitalisering er av de tydeligste faktorene som vil ha effekt på innovasjonen hos organisasjoner i fremtiden.

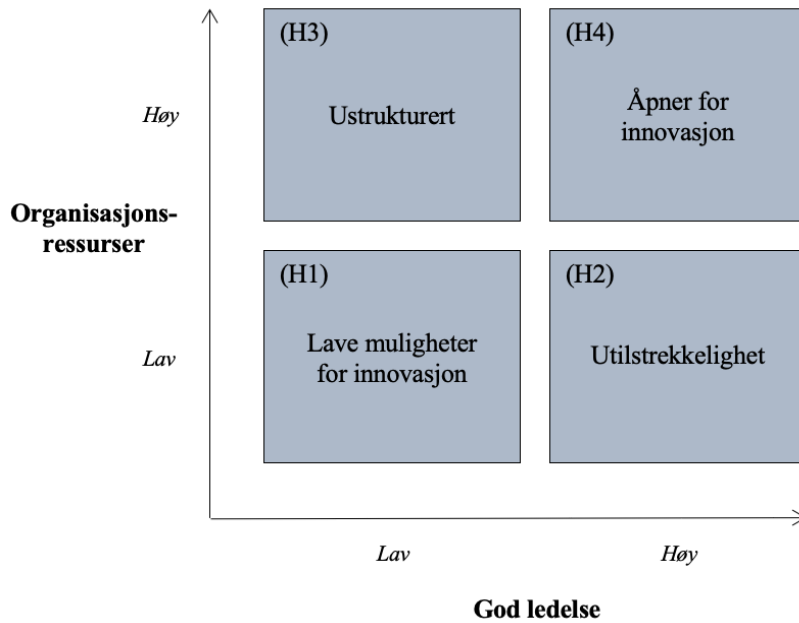
6.5 Implikasjoner

Vi håper at vårt forsøk på å kartlegge de rammeverk som finnes innenfor teorien rundt digitalisering og innovasjon kan bidra til å se på disse temaene med et nytt lys, som forhåpentligvis viser hvordan nedbrytning av en kompleks endringsprosess kan snues til en systematisk utvikling. For oppgavens vedkommende er den utviklet med en konseptuell generalisering som utgangspunkt. Det kan derfor tenkes at videre forskning med et kvalitativt og kvantitativ tilnærming vil kunne gi en interessant vinkling og belysning andre aspekter ved temaene. Vi må videre også understreke at de empiriske dataene som er anvendt i denne oppgaven er innhentet i det øyemed å gi innspill fra hvordan disse temaene oppleves i praksis. Det vil ikke dermed si at indre og ytre faktorer ikke ville påvirket andre organisasjoner på en annen måte. Vi kan heller ikke utelukke at dataene fra empirien ikke er tilstrekkelig for å fastslå noen fasit for organisasjonen. Dette fordi man ikke kan utelukke at det finnes subjektive oppfattelser av tematikken, og at man kan ha kommet til skade for å påvirke intervjuobjektene med en dårlig eller feil presentasjon av temaet. Oppgaven tar heller ingen hensyn til hvilke typer organisasjoner, hvilke bransjer eller marked som påvirkes. Dette vil en eventuell kvantitativ studie kunne belyse, og gi bedre dekning i bredden av tematikkens påvirkning i sine omgivelser.

Som nevnt i ett av avsnittene over tar ikke oppgaven i særlig grad høyde for de sikkerhetsmessige perspektivet rundt digitalisering, og de risikoer digitalisering medfører. Dette er i tillegg et tema som går ut over vår fagspesialisering og beveger seg over på det tekniske spektrumet. Som det blir påpekt under intervjuene er den digitale sikkerheten ganske omfattende for enkelte organisasjoner, og vi tror det ville vært interessant om fremtidige studier ser nærmere på en slik utfordring.

7.0 Analyse og typologi

Hensikten med denne delen er å analysere og kontekstualisere forskjellige funn og støtte som er avdekket gjennom de fire forskningsspørsmålene, som vi mener kaster relevans på problemstillingen. For å visualisere og sammenfatte disse aspektene har vi utviklet en typologi (se figur 4) som vi hensiktsmessig ønsker å bruke til å illustrere ulike sammenhenger.



Figur 4. *Typologi*

Typologien er konstruert med en X-akse og en Y-akse som vil operere som mengdevariabler for henholdsvis god ledelse og organisasjonsressurser. Organisasjonsressurser betegner de ressursene som organisasjonen besitter og som vi mener er essensielle for kunne strebe etter innovasjon. Med dette referer vi til aspektene kunnskap, kompetanse, motivasjon og digital teknologi. God ledelse refererer her til alle prosesser knyttet til ledelse av organisasjonsressurser og prosesser som vi mener skaper en fremmende effekt på innovasjon. Disse prosessene er overordnede tiltak for kunnskapsdeling, kompetanseutvikling, motiverende tiltak og strategiutvikling for digitalisering og lignende. Dette impliserer at desto lengre ut på x-aksen man kommer, desto bedre er graden av god ledelse. Likeledes, desto høyere man kommer på y-aksen, desto bedre er organisasjonens ressursbase. På bakgrunn av dette har vi utviklet fire forskjellige hypoteser

H1: Lite god ledelse og lav grad av organisasjonsressurser svekker mulighetene for innovasjon.

H2: Høy grad av god ledelse, men lav grad av organisasjonsressurser skaper utilstrekkelighet.

H3: Høy grad av organisasjonsressurser, men lav grad av god ledelse skaper ustrukturert.

H4: Høy grad av organisasjonsressurser og høy grad av god ledelse åpner for innovasjon.

H1: Lave muligheter for innovasjon

I segmentet lave muligheter for innovasjon mener vi det foreligger dårlig tilgang på menneskelige og materielle ressurser i form av kompetanse og teknologi, så vel som utilstrekkelig eller dårlig ledelse. Dette vil i totaliteten si at organisasjonen hverken har kunnskapen eller midlene som skal til for å føre frem mulighetene for innovasjon i moderne skala. Organisasjonen vil her måtte fatte vedtak om omfattende endringer for å legge til rette for en digital transformasjon, og gjennomgå egne forretningsstrategier for å på lengre sikt kunne tilpasse seg en digitalisert hverdag. Det foreligger her lav grad av organisasjonsressurser og også lav grad av god ledelse. Fraværet av ideelle lederstiler gjør til syvende og siste at det ikke foreligger noen klar visjon for hvordan organisasjonen skal utvikle seg, og det legges heller ikke til rette for tilstrekkelig kunnskapsdeling og kompetanseutvikling. Som en konsekvens av dette mener vi at det vil være få positive faktorer som man potensielt kunne opplevd dersom disse håndteres riktig. Ved å implementere større grad av innflytelse fra ledelsen, samtidig som man videreutvikler og utnytter de organisasjonsressurser som foreligger, vil en organisasjon i dette segmentet kunne bevege seg mot en digital transformasjon, god ledelse og innovasjon.

H2: Utilstrekkelighet

For dette segmentet foreligger det høy grad av god ledelse og de overordnede strategiske momentene for digitalisering og kompetanseutvikling er på plass. Det foreligger stor grad av autonomi og myndiggjørelse, men det kommer til kort når det gjelder selve kompetansen og kunnskap. Det er også mangel på teknologi og andre viktige ressurser, som fører til at utviklingen og grunnlaget for innovasjon ikke oppstår. Det vil med andre ord her ikke være avgjørende at ledelsen er på plass, dersom de teknologiske aspektene, kreativitet, motivasjon, kompetanse og kultur ikke er det. Dette munner ut i det vi kaller utilstrekkelighet. For å oppsummere dette kort kan dette sees på som en situasjon hvor man har mye bra ledelse, riktig fokus på et strategisk nivå og har kapasitet og overskudd til å lede en digital transformasjon. Det digitale grensesnittet er meget ressurskrevende og ikke minst teknologisk. Det synes også her at forholdene ikke er tilstrekkelige for at ansatte lett kan finne motivasjon i sitt arbeid. Vi vil derfor påstå at mangelen på ressurser vil i dette tilfelle være såpass avgjørende at organisasjoner vil ha store problemer med å legge til rette for innovasjon. Selv om de øvrige ledelsesprinsipper er gode og organisasjonen løser øvrige operasjonelle oppgaver uten særlig problem, vil det innovative grunnprinsippet i organisasjonen ha vanskelig for å vokse. Dette

som en konsekvens av manglende kompetanse, kunnskaps, teknologi og motivasjon i organisasjonen.

H3: Ustrukturert

Der det foreligger høy grad av organisasjonsressurser, men lav grad av god ledelse, ser vi for oss at det fort kan bli veldig ustrukturert (H3). Dette bygger på at organisasjonen besitter de ressursene som trengs for å skape innovasjon, men at de ikke blir satt i struktur og kanskje ikke blir benyttet på riktig eller tilstrekkelig måte. I dette tilfellet ser vi at kunnskapen blant arbeidsstyrken er god, men at ledelsen ikke legger godt nok til rette for at kunnskapsdeling skal kunne skje. Utfordringen vil her typisk være at taus kunnskap ikke kommer til uttrykk. Dette kan skyldes dårlig struktur rundt sosialiseringprosessen og dannelsen av kunnskapsdelingsmiljøer. Videre kan det tyde på at et fravær av gunstige lederstiler, som for eksempel transformasjonsledelse, i betydelig grad svekker oppmuntringen og motivasjon til å dele kunnskap. Som følge av dette kan det oppstå ringvirkninger og det er derfor stor sannsynlighet for at kompetanseutviklingen i organisasjonen ikke går som optimalt. Ledelsen har her heller ikke lyktes i å utvikle strategiske kompetanseutviklingsprogram som kan drive frem og dyrke kunnskapen som kunnskapsarbeiderne besitter. Dette vil føre til at den ansatte ikke har en tydelig visjon på hvor organisasjonen ønsker å være og hva den ønsker å nå, og dermed miste sin lit til organisasjonens plan og mål. Dette kan også resultere i at ansatte mister sin motivasjon. Videre viser vi til at den digitale faktoren synes å være et avgjørende element i organisasjonens ledelse og for effektiv utvikling av organisasjonen. Der god ledelse ikke strekker til kan det tyde på manglende strategier for hvordan digitalisering kan bidra til å dra organisasjonen i riktig retning. Dermed kan det bli vanskeligere å holde tritt med global og lokal utvikling og opprettholde sin konkurransedyktighet.

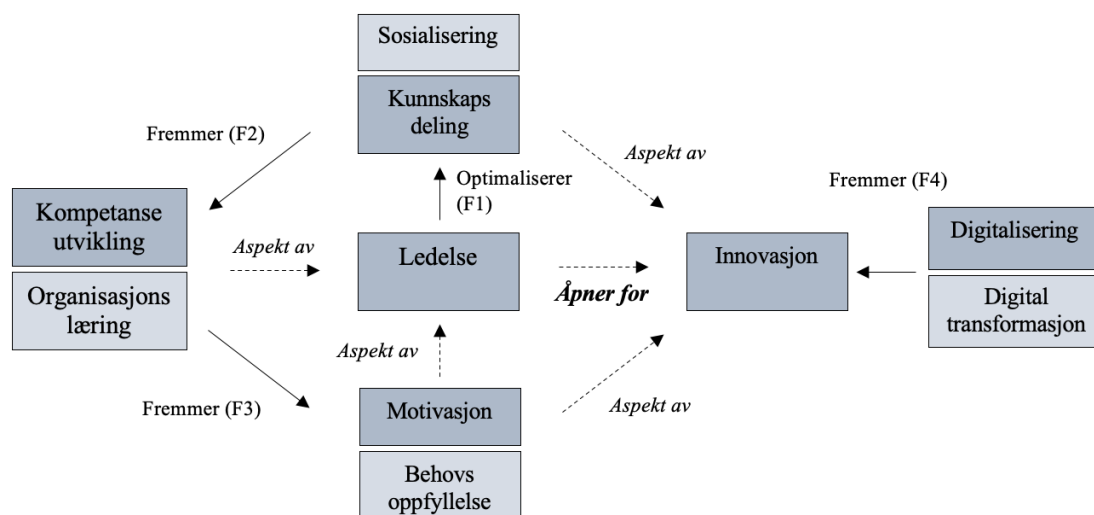
H4: Åpner for innovasjon

I tilfeller der det foreligger både tilstrekkelige organisasjonsressurser og god ledelse (H4), mener vi at det åpner opp muligheten for å skape innovasjon. Dette innebærer blant annet at taus og eksplisitt kunnskap blir prosessert og artikulert på måter som skaper positive virkninger i organisasjonen. Dette kommer, sånn vi ser det, først og fremst av at ledelsen har tilrettelagt for gode miljøer der det er lav terskel for kunnskapsdeling. Det vitner om at interne prosesser knyttet til sosialisering og samhandling i organisasjonen er nøye satt i system og at ledelsen får fram enkeltindividets atferd henseende til kunnskapsdeling. I tillegg ser vi her at de ansatte har stor motivasjon og interesse av å dele sin erfaring med andre og at de selv gjør det de kan for

å nå målene som ledelsen tydelig har skissert. Vi mener at dette kan være en direkte effekt av innflytelsesrik transformasjonsledelse. Ytterligere synes det at kompetanseutviklingen foregår på en bærekraftig måte, der ledelsen har lyktes i å benytte systematisk kompetanseutvikling ved å legge opp demonstrasjons- og praksisbaserte strategier. Dette vil føre til at organisasjonen kan få til en slags løpende kompetanseutvikling, fremfor å basere alt på eksterne kurs og lignende, som er preget av enveiskommunikasjon. Angivelig vil dette også gi organisasjonen verdifulle tidsbesparelser, samtidig som organisasjonen hele tiden er i gradvis utvikling. Når de ansattes kompetanse er god, ser vi også muligheter for at motivasjon oppstår blant de ansatte som følge av indre og ytre påvirkninger. Det foreligger også en positiv effekt i innovasjonssammenheng der ansatte blir veiledet gjennom kreativitetsledelse. Vi har også sett hvordan digitaliseringen kan gjøre det mulig å benytte teknologi til å drive nyvinning, samt utvikle og effektivisere organisasjonens arbeid. Når god ledelse bidrar til at organisasjonen lykkes med implementeringen av dette, mener vi at det kan betraktes som en innovasjonsfremmende faktor. Digitaliseringen kan da effektivisere og simplificere de fleste av organisasjonens prosesser, også når det gjelder plattformer for informasjon og kunnskapsdeling. Som et resultat av dette ser vi også hvordan digitaliseringen direkte kan fremme organisasjoners innovasjonsprosesser, eksemplifisert ved *open innovation*.

7.1 Revidert modell

Gjennom vår forskning har vi avdekket flere aspekter som vi mener er kritiske for besvarelsen av oppgaven, og ser det derfor som oppklarende å implementere disse i en revidert modell (se figur 5). Disse aspektene har vi illustrert i modellen under. I begrepet kunnskapsdeling ser vi at sosialiseringaspektet er fremtredende og helt essensielt for at prosessen skal føre til noen fremmende effekt i organisasjonen. Videre knyttes kompetanseutvikling til organisasjonslæring, da vi ser at dette er nødvendig for utviklingen av organisasjonens kompetanse. Sistnevnte er, ifølge funn i teorien, en driver for hvordan ansatte i organisasjonen motiveres i sitt arbeid. Dette fører til at motivasjon, som en konsekvens av behovsoppfyllelse, styrkes i organisasjonen. Avslutningsvis ser vi også viktigheten av Digital transformasjon. Dette aspektet er med på å drive organisasjonens strategiutvikling på en innovativ måte, og styrker organisasjonsutviklingen i en digital retning i møte med fremtidens digitaliseringskrav.



Figur 5. Revidert modell

8.0 Konklusjon

Som følge av oppgavens problemstilling så vi det som relevant å inkludere fire forskjellige forskningsspørsmål for å kunne besvare problemstillingen, og fant her støtte for samtlige. Gjennom forskningen har vi avdekket funn som viser at ledelse kan tilrettelegge for kunnskapsdeling gjennom å danne gode strategier og sosiale miljøer i organisasjonen. Transformasjonsledelse synes å være en godt egnet lederstil, og har positive effekter på relasjonelle aspekter som kunnskapsdelingsatferd og organisatorisk læring. Funn viser videre at kunnskapsdeling er en viktig faktor for en bærekraftig kompetanseutvikling, men avhenger av at god ledelse setter retningslinjer og danner demonstrasjons- og praksisbaserte strategier for gjennomføringen av dette. Kompetanse viser seg følgelig å være en vesentlig motivasjonsfaktor og kan bidra til å skape kreativitet blant ansatte i organisasjonen, hvilket i seg selv er grunnlag for å satse på kompetanseutvikling. Vi ser til slutt at digitalisering er noe alle innovative organisasjoner burde følge med på og at god ledelse rundt implementeringen av dette kan føre til simplifisering og effektivisering.

Vi ser tydelig at fellesnevneren for konklusjonene over, er ledelse, og særlig god ledelse. Vi mener at momentene over er støtte for hvordan god ledelse fremmer innovasjon og kan sees som en totalitet av flere momenter. Vi ser i større grad at det ikke bare handler om ledelse, men også ledelsens evne til å benytte riktige systemer og strategier til riktig tid. Det er selvfølgelig ikke slik at oppgaven har inkludert alle elementer i ledelsesteori som påvirker innovasjon, men vi mener at det er tydelig belyst hvordan ledelse kan åpne opp for innovasjon i organisasjoner.

8.1 Teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven har forsøkt å belyse, diskutere og skape nye vinklinger rundt ledelse og dens påvirkning av innovasjon i organisasjoner. Vi ser at det foreligger en rekke studier som behandler begrepene ledelse og innovasjon, der de fleste har ulike fremgangsmåter. Vi ser også at annen forskning trekker inn temaer som også kan belyse hvordan ledelse bidrar til innovasjon, men at få, om noen, har den eksakt samme tilnærmingen som i denne oppgaven. Som følge av omfangsmessige årsaker, vil det være en rekke relevante temaer og teorier som vi i denne oppgaven ikke har behandlet. Denne oppgaven tar for seg hvordan ledelse kan åpne for innovasjon gjennom kunnskapsledelse, kompetanseutvikling, motivasjon og digitalisering. Vi utelukker derfor ikke at det finnes tematikk som også kunne bidratt til å besvare vår problemstilling på en annen måte, men ser det hensiktsmessig å vise til denne tilnærmingens funksjonalitet i sin aktuelle stand.

8.2 Praktiske implikasjoner

Vi har i denne oppgaven forsket på begrepet ledelse og hvordan ledelse implementeres for å legge til rette for et innovasjonsklima. Fortalt på en annen måte, har vi forsøkt å integrere teorier om ledelse inn i organisasjonsmiljøet, for å se på virkningene det kan ha for ansatte og organisatoriske prosesser. Gjennom det vi i oppgaven refererer til som *god ledelse*, kan organisasjonen utnytte ansattes kapital, samt skape motivasjon, kreativitet og utvikling, for å skaffe seg innovative løsninger. For å presisere, så er det ikke alltid så lett å implementere det man vet om ledelsesteorier og ledelsesteknikker på arbeidsplassen. Det er derfor ekstremt viktig at lederen har en god forståelse av forskjellene i det teoretiske og det praktiske aspektet mellom ledere og ansatte.

Vi mener at funn i denne oppgaven vil være til hjelp for organisasjoner i praksis på den måten at den gir en forståelse av hvilke elementer som påvirker organisasjoner på et hverdagsnivå. Gjennom en presisering av hvilke elementer som kan ha innvirkning på hverandre, vil organisasjoner kunne bruke vår oppgave til å danne seg et oversiktsbilde over hvilke aspekter ledelsesgrupper må ta stilling til for å optimalisere organisasjoner, og prosesser internt, for å åpne opp for innovasjon i organisasjoner.

8.3 Videre forskning

Vår studie omfatter i stor grad den myke siden av det teoretiske rammeverket. Et forslag til videre studier er det som fremgår i liten grad i denne oppgaven, nemlig sikkerhetsfaktorer i følge med digital transformasjon. Dette kan etter vår mening også bidra til å forklare hvordan organisasjoner kan forsere denne prosessen på en sikrest mulig måte, og sørge for å minimere risiko i prosessen. Vi mener også det ville være interessant å se på forholdet mellom unge ledere og senior-lederes forskjellige tilnærminger til digitalisering, og eventuelt undersøke om det foreligger noen forskjeller i vurdering av omfang, viktighet og risiko.

8.4 Kritikk til oppgaven

Manglende innsyn, som følge av sensitiv informasjon, gjorde det vanskelig å redegjøre for eventuelle funn i strategiske tilnærminger hos samarbeidsorganisasjonen. Vi tror dette kunne gitt verdifull informasjon som ville gitt oppgaven enda bredere grunnlag for å gjøre antakelser i sammenligningen av teori og empiri. Oppgaven berører i stor grad teoretiske konsepter, og avgrensner mer inn mot ledelse, kunnskapsdeling, kompetanseutvikling, motivasjon, innovasjon og digitalisering. Vi har etter beste evne forsøkt å skille ut de aspektene som vi mener er relevante, men anerkjenner at det er enkelte temaer som kanskje kunne bidratt til å gi ytterligere, presise og grundige forståelser av enkelte aspekter innenfor tematikken i oppgaven.

En annen svakhet med oppgaven er hvordan empirien ble anvendt. Grunnet krav om anonymisering og manglende innsyn i konfidensialitetsavtale, ble det besluttet å trå særdeles varsomt med tanke på å ikke eksponere sensitiv informasjon. Dette har ført til at enkelte aspekter fra dybdeintervjuene som kunne vært egnet til å gi en bedre nyanse av oppgavens tematikk ikke har blitt tatt med i oppgaven.

Referanseliste

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Almusaddar, A. A., Ramzan, S. R., & Raju, V. (2018). The influence of knowledge, satisfaction, and motivation on employee performance through competence. *International Journal of Business and General Management (IJBGM)*, 7(5), 21-40.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (2018) *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bradshaw, R., Chebbi, M., & Oztel, H. (2015). Leadership and knowledge sharing. *Asian Journal of Business Research ISSN, 1178(8933)*.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2008). Creative potential and practised creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 37-46.
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (2014). *Perspectives on innovation management* (pp. 3-25). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Eilström, P. E., & Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. *Asia pacific education review*, 9(1), 5-20.
- Filstad, C. (2010). Suksesskriterier for etablering av en sterk læringskultur.
- Filstad C. (2017). Nyansattes Organisasjonssosialisering. Fagbokforlaget; Vigmostad & Bjørke AS; Bergen.
- Ford, M. (2015). The rise of the robots: Technology and the threat of mass unemployment. *International Journal of HRD Practice Policy and Research*, 111..
- Gobble, M. M. (2018). Digitalization, digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56-59.
- Gotvassli, Kjell-Åge. 2015. 1. Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner. 1. Utgave. Oslo: Fagbokforlaget

Grant, K. A. (2007). Tacit knowledge revisited—we can still learn from Polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 173-180.

Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Herling, R. W., & Provo, J. (2000). Knowledge, competence, and expertise in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 1-7.

Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial psychology*.

HR Norge (2021) “HR Undersøkelsen 2021: Kompetansestyring når samfunnet endres”
<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/kompetanseutvikling/kompetanseutvikling/hr-unders%C3%B8kelsen-2021-kompetansestyring-n%C3%A5r-samfunnet-endres>

Huff, A. S., Möslin, K. M., & Reichwald, R. (Eds.). (2013). *Leading open innovation*. MIT press.

Johannessen, J. A., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?. *European Journal of innovation management*.

Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2009). Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene.

Johannessen, J. A., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International journal of information management*, 19(2), 121-139.

Johannessen, J. A., Olsen, B., & Stokvik, H. (2013). *Innovative organisasjoner: fra idé til faktura*. Fagbokforlaget.

Johannessen, J. A. (2017). Knowledge management in future organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2 (c. 2)), 306-318.

Johannessen, J. A. (2018). *Automation, innovation and economic crisis: Surviving the fourth industrial revolution*. Routledge.

Johannessen, J. A. (2019). *The workplace of the future: The fourth industrial revolution, the precariat and the death of hierarchies*. CRC Press.

Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2018). Selvledelse og superledelse. *Magma*, 2(2018), 68-76.

Karp, T. (2019). God nok ledelse. *Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Kaufman, G., & Kaufman, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*.

Kock, H., Gill, A., & Ellström, P-E. (2007). Practices of competence development in the workplace: Relations between learning environments, strategies and learning outcomes in SMEs. Paper presented at The Second Nordic Conference on Adult Learning, Linköping, Sweden.

Kouzes, J og Posner, B (2012) *The leadership challenge. How to make extraordinary things happen in organizations*. 5. utg. San Francisco: Jossey-Bass

Kozlowski, S. W., & Salas, E. (Eds.). (2010). *Learning, training, and development in organizations*. Taylor & Francis.

Krogh, V. G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forlaget.

Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International journal of organization theory and behavior*.

Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2019). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget, Oslo, 2.utg.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget

Lai, L. (2017) "Når ledelse fungerer best"

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/09/nar-ledelse-fungerer-best/>

Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132.

Lin, R. S. J., & Hsiao, J. K. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. *International journal of innovation, management and technology*, 5(3), 171.

Lorri Freifeld (2019), "2019 industry report", hentet fra https://trainingmag.com/sites/default/files/2019_industry_report.pdf

Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.

Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics*, 19(4), 18-35.

- Margolis, H., & McCabe, P. P. (2006). Improving self-efficacy and motivation: What to do, what to say. *Intervention in school and clinic, 41*(4), 218-227.
- Moker, A., Brosi, P., & Welpe, I. M. (2020). How to digitalize inseparable service processes: the enabling role of internal and external support for innovation. *Business Research, 13*(3), 1145-1167.
- Moşteanu, N. R. (2020). Challenges for Organizational Structure and design as a result of digitalization and cybersecurity. *The Business & Management Review, 11*(1), 278-286.
- Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2011). Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon.
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and research in Education, 7*(2), 133-144.
- Ng, P. K., Goh, G. G. G., & Eze, U. C. (2011). The role of knowledge management in product development performance: A review. *Journal of Knowledge Management Practice, 12*(1), 1-15.
- Niemand, T., Rigtering, C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Matijas, S. (2017). Entrepreneurial orientation and digitalization in the financial service industry: A contingency approach.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science, 5*(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning, 33*(1), 5-34.
- Nordhaug, O. (1991). *The shadow educational system: Adult resource development*. Oslo: Norwegian University Press.
- Olsen, K. A. (2019). *God digitalisering* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018, September). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. In *MCIS* (p. 37).
- 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.
- Pettersen, L. (2018). Digitalisering. *Norsk medietidsskrift, 25*(04), 1-17.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard business review*, 93(10), 96-114

Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), 523-538.

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Ryan, R. M., & Moller, A. C. (2017). Competence as central, but not sufficient, for high-quality motivation. *Handbook of competence and motivation: Theory and application*, 216-238.

Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2015). Verdiskapende prosjektledelse. Cappelen damm akademisk.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.

Tajudeen, F. P., Jaafar, N. I., & Sulaiman, A. (2019). External technology acquisition and external technology exploitation: The difference of open innovation effects. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 97.

Taylor, T. Z., Psotka, J., & Legree, P. (2015). Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles. *Leadership & Organization Development Journal*.

Tjora, A. (2017). Emergens: Konseptutvikling og generalisering i kvalitativ forskning: Refleksjoner og eksempler. *Sosiologisk poliklinikk*, 1/2017, 1-16.

West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). Open innovation: The next decade.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*.

Widyani, A. A. D., Sarmawa, I. W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2017). The roles of knowledge sharing in mediating the effect of self-efficacy and self-leadership toward innovative behavior. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 19(2), 112-117.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.

Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*.

Zhang og Cheng (2015) Effect of Knowledge Leadership on Knowledge Sharing in Engineering Project Design Teams: The Role of Social Capital