



Masteroppgave

Læring som verktøy for utvikling av dynamiske kapabiliteter

Hvordan virksomheter kan skape endringsevne
gjennom spesifikke læringsmekanismer

BE320E
Strategi og ledelse
MBA HHB

av

Jorun Willumsen

Høst-2010



Handelshøgskolen
i Bodø

Abstract

The purpose of the Master's thesis is to seek answers on how firms can develop adaptive capacity to meet new demands from the business environment.

The theoretical basis for the study is a resource-based perspective, which describes educated employees as the firms most important resource. The research method applied is qualitative case study, but the analyses are performed following an empirical-based method. Adaptive capacity is discussed in the thesis as dynamic capabilities that can promote product innovations. Dynamic capabilities are knowledge-based resources which can change the resource base in an organization as required. This can be done by obtaining resources the organization is lacking, either to be used alone or in combination with existing resources to promote innovation.

The thesis focuses on the leadership's role to create an arena for learning which can promote the development of dynamic capabilities. There are two main themes for approach to the problem: 1) internal organizing; 2) external organizing.

Two innovative businesses from different technological environments, *Tekno* and *Maritim*, serve as case studies. Findings from the analyses show that companies develop dynamic capabilities based on different strategic vision. *Tekno* is explorative-oriented with a focus on the future and demands for new technology. They develop dynamic capabilities that can promote product innovations to meet the demands for future technology. *Tekno* organizes their operations with a loose structure. External organizing is directed to a variety of networks. The leadership's strategic efforts toward production are investigative-oriented, aimed at meeting new challenges with counter-moves. *Tekno* pursues continuous product innovation in an undefined market. They have flexible, educated employees who can rapidly adapt to market changes and meet competitors with new initiatives. *Tekno* develops exploratory dynamic capabilities that can provide new resources and technologies for the development of product innovations which can meet future technology demands.

Maritim is organized using a flat structure and regular routines. External organizing is directed toward collaborative partners of the business sectors they operate within. The leadership's strategy for production efforts are analytically directed towards niche markets.

The leadership's narrow view towards cooperation with external partners puts limits on potential for knowledge development. *Maritim* obtains knowledge from within their own action environment. This limits the skills of the knowledge-base, and therefore the quality of dynamic capabilities to promote innovation. *Maritim* may have difficulty in meeting the competition, if the market unexpectedly changes. *Maritim* develops dynamic capabilities which focus on the present, and the effective utilization of existing resources to promote product innovation.

Due to different organizational structures and access to knowledge, these two firms have developed different degrees of adaptive capacity. *Maritim* has limited its adaptive capacity because the leadership's strategic plan is directed to utilization of existing resources. *Maritim* can develop a greater adaptive capacity, if the leadership were to change the strategic focus.

Conclusion: Leadership can create adaptive capacity in their businesses by executing exploratory strategic vision. This increases the quality of dynamic capabilities which can promote product innovations.

Forord

Masteroppgaven skrives som avslutning på MBA-studiet ved Handelshøyskolen i Bodø. Oppgavens tema bygger hovedsakelig på faget strategi og ledelse, men har også innslag fra organisasjon og ledelse, og faget positivt lederskap.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan virksomheter kan utvikle endringsevner. Endringsevne studeres med fokus på fenomenet dynamiske kapabiliteter. Jeg har fordypet meg i temaet dynamiske kapabiliteter gjennom å studere ulike forskningsrapporter og tidsskrifter. Det har vært en spennende og utfordrende søken ned i dette for meg nesten ukjente fenomenet.

Vil takke min veileder Elisabet Ljunggren for god drahjelp og inspirasjon til å stå på.

Familie og venner har knapt sett meg de siste månedene, jeg vil takke dem for deres tålmodighet og forståelse.

Tromsø, 05. januar 2011

Jorun Willumsen

Sammendrag

Masteroppgavens hensikt er å søke svar på hvordan virksomheter kan utvikle endringsevner for å tilpasse seg nye betingelser i omgivelsene.

Teoretisk tar studiet utgangspunkt i ressursbaseperspektivet som beskriver kunnskapsarbeidere som virksomhetens viktigste ressurs for å skape endring gjennom utvikling av dynamiske kapabilitetsevner. Dynamiske kapabiliteter er kunnskapsarbeidere som kan fremme innovasjon ved å endre virksomhetens ressursbaser.

Masteroppgavens fokus er på leders roller for å skape læringsarenaer i virksomheten for å påvirke utvikling av dynamiske kapabiliteter som kan fremme produktinnovasjoner. Temaene som studeres for å besvare problemstillingen er 1) intern organisering, 2) ekstern organisering. Forskningsmetoden som anvendes er kvalitativ casestudie. Leder i virksomhetene er intervjuet. Caser i studiet er to innovative virksomheter *Tekno* og *Maritim* fra forskjellige teknologiske miljøer. Begge virksomhetene fremmer produktinnovasjoner.

Funn fra tema intern organisering viser at begge virksomhetene har skapt læringsarenaer der overføring av taus kunnskap finner sted. Ledernes strategiske orientering påvirker læring. *Tekno* er utforskende orientert, fordi de søker i omgivelsene etter nye ressurser med fokus på fremtiden og nye teknologikrav. De utvikler dynamiske kapabilitetsevner som kan fremme produktinnovasjoner for å møte fremtidens teknologikrav. *Tekno* organiserer sin virksomhet med løse strukturer. Ekstern organisering er rettet mot ulike nettverk. Leders strategiske produksatsing er utforskende rettet mot et udefinert marked for å møte nye utfordringer med mottrekk.

Maritim er utnyttende orientert, fordi de søker å effektivisere utnyttelsen av eksisterende ressurser for å fremme produktinnovasjoner. De utvikler dynamiske kapabiliteter som kan utnytte eksisterende ressurser i nye ressurskombinasjoner. *Maritim* organiseres etter flat struktur og faste rutiner. Ekstern organisering er rettet mot samarbeidspartnere innenfor de operative næringene de driver innenfor. Leders strategiske produksatsing er analytisk rettet mot nisjemarkeder.

Leders smale orientering mot eksterne relasjonspartnere setter grenser for kunnskapsutvikling. *Maritim* lærer av kunnskap fra sitt handlingsmiljø. Det begrenser ferdighetene til kunnskapsbasene, og derved kvaliteten på dynamiske kapabilitetsevner. *Maritim* kan få problemer dersom konkurransesituasjonen uventet endrer seg.

Virksomhetene utvikler dynamiske kapabilitetsevner med ulik kvalitet på grunn av ulik intern organisering og tilgang på kunnskap.

Virksomhetens endringsevne er avgjørende for leders mulighet til å satse på nye produkter eller i nye markeder.

Konklusjon: Leder kan øke endringsevnen i virksomheten ved å være utforskende orientert. Tilgang på ny kunnskap øker kvaliteten på dynamiske kapabiliteter som kan fremme produktinnovasjoner.

Innholdsfortegnelse

Abstract	I
Forord	III
Sammendrag	IV
Oversikt over figurer	IX
Oversikt over tabeller	IX
Begrepsordliste	X
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema og hensikt med oppgaven	1
1.2 Presentasjon av problemstilling	2
1.3 Avgrensing	3
2.0 Teoretisk tilnærming	4
2.1 Tidligere forskning på området	4
2.2 Ressursbaseperspektivet som teoretisk rammeverk	5
2.3 Dynamiske kapabiliteter	6
2.3.1 Flere typer dynamiske kapabiliteter	7
2.3.2 Hvordan utvikles dynamiske kapabiliteter	7
2.4 Hva er læring og kunnskapsutvikling.....	8
2.4.1 Leders påvirkning til læring	9
2.5 Læringssirkelen	10
2.5.1 Kunnskapssøking	11
2.5.2 Kunnskapsintegrering.....	11
2.5.3 Kunnskapsomdanning	12
2.6 Mitt forskningsbidrag	12
3.0 Metode	13
3.1 Valg av forskningsmetode.....	13
3.2 Kvalitativ versus kvantitativ forskning	14
3.3 Forskningsstrategi	14
3.4 Empiri.....	15

3.4.1 Intervju	16
3.5 Analyse.....	17
3.6 Reliabilitet	18
3.7 Validitet.....	19
3.8 Valg av caser og informanter	19
4.0 Case beskrivelser	20
4.1 Beskrivelse av Tekno	20
4.2 Beskrivelse av Maritim	21
5.0 Analyse	22
5.1 Intern organisering	22
5.1.1 Visjoner og måls betydning for læring.....	23
5.1.2 Overføring av taus kunnskap.....	24
5.1.2.1 Læring gjennom tverrfaglig samarbeid	25
5.1.2.2 Læring gjennom selvstendig jobbing	26
5.1.3 Forskings betydning for læring	28
5.1.4 Læring gjennom tilbakemelding	28
5.1.5 Læring som kreativ prosess.....	30
5.2 Eksterne omgivelser	33
5.2.1 Kunnskapsutvikling gjennom samarbeidspartnere.....	34
5.2.2 Kunnskapsutvikling gjennom nettverk.....	35
5.2.3 Integrering av ekstern ervervet kunnskap	38
5.2.4 Kunnskapsressursers betydning for leders valg	40
5.2.5 Eksterne relasjoners betydning for leders valg	41
5.2.6 Omgivelsesforholds betydning for leders valg.....	44
5.2.6.1 Konkurransforholds betydning for leders valg.....	46
5.2.6.2 Markedsforholds betydning for leders valg	47
5.3 Leders interne og eksterne organiserings betydning for virksomhetens endringsevne..	52
5.3.1 Kunnskapsoverførings betydning for endring.....	52
5.3.2 Eksterne relasjoners betydning for endring.....	53
5.3.3 Tilgjengelig kunnskaps betydning for leders valg om endring	54
5.3.4 Kunnskaps betydning for å tilpasse seg markedsendringer	54
5.3.5 Kunnskaps betydning for å tilpasse seg konkurranseendringer	55

6.0 Konklusjon	57
7.0 Refleksjon og anbefaling til videre forskning	58
7.1 Refleksjon rundt utvalg	58
7.2 Resultat fra tidligere forskning.....	59
7.3 Anbefaling for videre forskning	59
Litteraturliste.....	I
Bøker	I
Tidsskrifter	II
Internett	III
VEDLEGG 1: FORESPØRSEL OM INTERVJU	IV
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	V

Oversikt over figurer

Figur 1: Teoretisk tilnærming: Læringssyklus (Zollo & Winter, 2002; Madsen, 2009).....	10
Figur 2: Hvordan leder kan påvirke til utvikling av dynamiske kapabiliteter.....	13
Figur 3: Min forståelse av fenomenet dynamiske kapabiliteter, etter analysen.	50
Figur 4: Tekno utvikler kunnskapsressurser som kan møte omgivelsesbetingelser med nye trekk. Samspill med omgivelsene.....	51
Figur 5: Maritim 1 viser virksomhetens tilpasning til dagens omgivelseskrav. Samspill med omgivelsene de operer innenfor.	51
Figur 6: Maritim 2 illustrerer mangel på kunnskapsressurser dersom omgivelsene endres radikalt. Kan ikke tilpasse seg omgivelsene.....	51
Figur 7: Lier Madsen(2009) Dynamiske kapabiliteter kan utvikles langs to aksene (ibid). Den ene aksene avveier nåtidige og fremtidige aktiviteter, ved henholdsvis utnyttelse av eksisterende ressurser og teknologier, og utforskende etter nye ressurser og teknologier. Den andre aksene forteller om de er orientert mot interne eller eksterne ressurser.	56

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Funn med betydning for læring fra tema ”Intern organisering”	32
Tabell 2: Funn fra tema ”Ekstern organisering” med betydning for læring.....	49

Begrepsordliste

Ressurser - Felles betegnelse for fysiske, økonomiske, organisatoriske kapasiteter, samt personer og kompetanse som bedriften trenger for å nå bedriftens strategiske mål (Borch, 2009).

Kapabilitet - Sammensatte ressurser som kreves for å utføre bestemte oppgaver. (eks. maskin og kompetanse personell, eller bestemt rutine og godt skolert personell), (Borch, 2009).

Kompetanse - Kombinasjon av formell utdanning og erfaring.

Kjernekompetanse - Uttrykk for de ressurser som er mest kritisk for å oppnå høy verdi og varige konkurransefortrinn (Borch, 2009).

Kunnskapsarbeider- Individuer som i sitt arbeid benytter størstedelen av tiden på å systematisere og strukturere informasjon til et eller flere formål (Johannessen & Olsen, 2008). Dynamiske kapabiliteter karakteriseres som kunnskapsarbeidere

Dynamiske kapabiliteter - Evner, rutiner og handlingsmåter som kan bidra til kontinuerlig nyskaping i virksomheten. Dynamiske kapabiliteter er særlig knyttet til å utvikle og utnytte kompetanse. Det er resultat av taus kunnskap utviklet over tid (Borch, 2009).

Innovasjon - Begrepet innovasjon kan oppsummeres ved at innovasjon er enhver ide, praksis eller materiell størrelse som oppleves ny for den som tar det i bruk, Zaltmann (1973).

Omgivelser - Er alle de forhold utenfor en organisasjon som kan ha potensiell effekt på organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Strategi – Beskriver veien mot målet. Skilles mellom to ulike perspektiv på strategi. Generiske strategier som er knyttet til hvordan virksomheter posisjonerer seg i forhold til sine omgivelser. Ressursbasert strategi er rettet mot interne forhold i organisasjonen, for å skaffe fortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema og hensikt med oppgaven

Endringer for å tilpasse virksomheten nye betingelser i omgivelsene er et tema i de fleste virksomheter i dag. Økende internasjonal konkurranse, globalisering av markeder, og rask teknologisk utvikling, gjør at virksomheters innovasjonsevne blir viktig for å skape verdi og konkurranseevne. Rask teknologisk utvikling har fornyet det tradisjonelle næringslivet, til et teknologisk og kunnskapskrevende næringsliv, der kunnskap og teknologi er de viktigste faktorene for å fremme konkurransekraft. Dynamiske omgivelser stiller krav til fleksibilitet og endringsvilje for å tilpasse virksomheten nye betingelser. Tema i oppgaven er hvordan virksomheter kan skape læringsarenaer for å bygge opp endringsevne for å møte nye innovasjonskrav.

Data og telekommunikasjon er eksempler på bransjer med kortvarige produktinnovasjoner. Det som er nytt den ene dagen, kan være utdatert den neste. Nye teknologier avløser hverandre. Et eksempel er Ipaden, lesebrettet fra Apple, som er på tur å ta opp konkurransen til digitale laptopper, og nye smartmobiltelefoner er på tur å utkonkurrere den vanlige mobiltelefonen.

Miljøbevegelsene har skapt politiske og sosiale endringer de siste årene. Det har gitt nye betingelser for mange bransjer. Bilproduksjonsbransjen ble på kort tid revolusjonert med hensyn på materialer, motor og drivstoff. Store energikrevende bilmotorer ble byttet ut med elektriske og energisparende motorer. Mange bilprodusenter som ikke så fremtidsbildet gikk konkurs.

Innovasjon for å fremme økonomisk vekst og verdiskaping er på politisk dagsorden. St. melding nr. 41 tar for seg betydning av forskning og innovasjon for vekst og omstilling i virksomheter. Regjeringens målsetninger er å stimulere til godt samarbeid og god kunnskapsflyt mellom aktørene i næringslivet og FoU. Ved å bygge opp FoU- og kunnskapsmiljøer vil myndighetene legge grunnlag for kunnskapsmessige konkurransefortrinn. Hovedutfordringen for næringslivet og næringspolitikken er å styrke endringsevnen for å møte konkurranse fra utenlandske virksomheter (www.regjeringen.no). Hvordan virksomheter kan bygge opp læringsarenaer som kan øke endringsevnen for å møte nye krav fra omgivelsene er nettopp oppgavens hovedfokus.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Dynamiske omgivelser krever virksomheter som kan tilpasse seg endringer, dette fordi konkurransefordeler raskt kan bli utdatert i slike markeder. Dynamiske kapabiliteter er kunnskapsressurser som gjennom sine innovative egenskaper kan fornye eksistensgrunnlaget i virksomheten når det kreves, for å sikre den fremtidige konkurranseevnen (Zollo & Winter, 2002). For å tilpasse seg raske endringer i omgivelsene og derved nye krav til konkurransefortrinn må ressursene kunne utnyttes effektivt. For å få til dette må det statiske ressursbaseperspektivet utvikles over i et dynamisk ressursbasert perspektiv, der ressursene kan kombineres og settes sammen på nye måter for å anvendes i nye oppdrag. I dette perspektivet forstås dynamiske kapabiliteter som kunnskapsressurser. Gjennom sine innovative egenskaper kan de fornye eksistensgrunnlaget i virksomheten ved behov. De kan sikre den fremtidige konkurranseevnen gjennom reallokering av virksomhetens ressurser, eller skaffe tilveie nye (Eisenhardt & Martin, 2000).

Fokuset i dynamisk kapabilitetsforskning har dreid seg om å se på hvordan virksomheter gjennom isolerte læringsmekanismer kan utvikle slike endringsevner. I oppgaven vil jeg prøve å gi forståelse for at flere sammensatte læringselementer er med på å påvirke utvikling av dynamiske kapabiliteter.

Læring er av betydning for utvikling av dynamiske kapabilitetsevner i virksomheter (Zollo & Winther, 2002). I oppgaven tas det utgangspunkt i leders roller, hvordan leder gjennom sine disponeringer påvirker til læring og utvikling av dynamiske kapabiliteter i virksomheten. Metoden som er tatt i bruk er kvalitativ casestudie med intervju. Denne metoden er valgt fordi dynamiske kapabiliteter vurderes av meg som et sammensatt fenomen, og fenomenet ønskes belyst for å få bedre forståelse av elementene som bidrar til fenomenet. Første del av analysen har fokus på hvordan leder organiserer virksomheten internt for å legge til rette for at virksomheten skal være lærende. Del to av analysen har fokus på leders eksterne organisering, og dens betydning for læring. Del tre av analysen vurderer betydningen av leders interne og eksterne organisering for virksomhetens utvikling av dynamiske kapabiliteter. Disse fokusområdene ligger til grunn for min hovedproblemstilling, som følger:

”Hvordan kan leder skape læringsarenaer for å påvirke til utvikling av dynamiske kapabiliteter i virksomheten?”

Denne problemstillingen er delt i to forskningsspørsmål:

1) Hvordan kan leders interne organisering påvirke læring og utvikling av dynamiske kapabiliteter virksomheten?

2) Hvordan kan leders eksterne organisering påvirke læring og utviklingen av dynamiske kapabiliteter?

1.3 Avgrensning

Den empiriske delen av oppgaven begrenses til et utvalg av to virksomheter.

I studiet undersøkes endringsevnen ved å ha fokus på leders tilrettelegging for læring for å påvirke til utvikling av dynamiske kapabilitetsevner som kan fremme produktinnovasjoner i virksomheter.

Definisjonen av begrepet dynamiske kapabiliteter kobles av mange forskere til økt profitt eller økt konkurransefortrinn for virksomheten (Teece et al. 1997). I oppgaven kobles begrepet kun til økt innovasjonsgrad, noe som kan være kilde til konkurransefortrinn og økt lønnsomhet (Eisenhardt & Martin, 2000, Teece et al. 1997).

Begrepet innovasjon tolkes her som enhver ide, praksis eller materiell størrelse som oppleves ny for den som tar det i bruk, (Zaltmann, 1973). Innovasjoner kan være radikale, da er det utvikling av helt nye produkt, eller inkrementelle, som betegnes som videreutvikling av eksisterende produkt. Innovasjonsbegrepet er rettet mot produktinnovasjoner, som også innlemmer nye markeder.

Leders roller studeres i oppgaven uten å nevne styret og andre ledelsesfunksjoner, oppgaven avgrenses ved å anta at leders handlinger er motivert av øvrig ledelse.

Tekno opererer innenfor to markeder med forskjellig endringstakt. I oppgaven er hovedfokus rettet mot web-markedet. Maritim har forskjellig endringstakt i sine markeder, jeg tolker det til å være moderat endringstakt i hele virksomheten, dette fordi oppgavens omfang og tid begrenser fordypning innenfor alle enhetene.

2.0 Teoretisk tilnærming

I denne delen vil jeg beskrive den teoretiske oppbygging av oppgaven, gjennom å presentere:

1) Tidligere forskning på området, 2) ressursbaseperspektivet gammel/ny tolking, 3) dynamiske kapabiliteter beskrives og defineres ut fra forskjellige teoretiske syn, 4) hva er læring og kunnskapsutvikling, 5) leders interpersonelle roller for læring, 6) læringssirkel for utvikling av dynamiske kapabiliteter, 7) min forståelse av fenomenet dynamiske kapabiliteter, med figurbeskrivelse.

Teoretisk tar oppgaven utgangspunkt i det nye ressursbaserte synet, der dynamiske kapabiliteter sees på som viktigste ressurs for å bidra til innovasjon. Dynamiske kapabiliteter er kunnskapsressurser som kan skape endringer for å tilpasse virksomheten til omgivelsene. Endringer kan skje gjennom prosesser der ressurser skaffes, integreres, forvandlets eller omstruktureres for å fremme innovasjon for virksomheten (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al.,1997). Konkurransefortrinn kan bygges ved at dynamiske kapabiliteter øker virksomhetens muligheter for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Hvordan leder kan skape læringsarena i virksomheten for å påvirke til utvikling av dynamiske kapabiliteter blir derfor et viktig spørsmål.

Etter litteraturgjennomgang har jeg fått innblikk i kompleksiteten til fenomenet dynamiske kapabiliteter. For å avgrense oppgavens omfang vil jeg fokusere på hvordan leder kan tilrettelegging for læring i virksomheten for å påvirke utvikling av dynamiske kapabiliteter.

2.1 Tidligere forskning på området

Mye forskning er gjort på hvordan dynamiske kapabiliteter isolert sett kan utvikles i virksomheter. Forskningen viser ofte til studier i store bedrifter der utvikling av dynamiske kapabiliteter ofte opptrer som strukturerte organisatoriske interne opplæringsprosesser. Forskning rundt dynamiske kapabiliteter har ofte dreid seg mye om å få svar på hva de er konkret, hvordan de kan utvikles, og hva som foregår i "den svarte boksen" mellom input og output? (Zollo & Winter,(2002). Få studier er gjort for å se på sammenhengen mellom organisatoriske og strategiske valg leder gjør for å påvirke utvikling av dynamiske kapabiliteter i virksomheter.

2.2 Ressursbaseperspektivet som teoretisk rammeverk

Ressursbaseperspektivet er et teoretisk rammeverk som gir forståelse av hvordan virksomheter kan opparbeide seg konkurransefortrinn, og vedlikeholde det over tid. Ressursbaseperspektivet ser på virksomheter som bunter av ressurser hvor hver virksomhet har sine egenartede ressurser, og hvor ressursforskjeller kan vedvare over tid (Wernerfelt, 1984). Ressursbaseperspektivet betegner mennesker, maskiner og utstyr i en bedrift som ressurser. Den mest verdifulle ressursen er kompetansen menneskene i virksomheten innehar. Ut fra ressursbaseteorien kan kunnskapsressursene omdisponeres fritt uten å være låst i tradisjonelle strukturer. Slik får virksomheten større fleksibilitet i utnyttelsen av ressursene til nyskapende virksomhet (Borch, 2009). Det er egenskapene ved ressursene og måten de settes sammen og utnyttes på som skaper konkurransefortrinn (Penrose, 1959). Det innebærer at ressursene må være verdifulle, vanskelig å imitere, sjeldne og originale (VRIO) for å kunne skape verdi for virksomheten. De må ikke kunne erstattes av andre tilgjengelige ressurser. Rumelt, 1984 i Penrose, (1959) beskriver dette som ”isolerende mekanismer”.

Det gamle ressursbaseperspektivet ser på ressurser som statiske og ikke allokerbare (Penrose, 1959). I høyt dynamiske markeder er dette synet problematisk og vil ikke fungere. Den ressursbaserte teorien forklarer ikke hvorfor og hvordan noen virksomheter har konkurransefortrinn i situasjoner med raske og uforutsette forandringer i omgivelsene. Langsiktige konkurransefortrinn er ikke mulig å planlegge i turbulente markeder, da endringer skjer fort. Kortsiktighet og uforutsigbarhet blir da det normale (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). Utfordringen i turbulente markeder ligger i å finne riktig balansegang i timingen av når, hvor, og hvor ofte en skal skifte strategi for å møte konkurransen og skape kortvarige konkurransefortrinn. Dette krever løse dynamiske strukturer i organiseringen av virksomheten, og kultur for at ressurser ikke er statiske (Penrose, 1959). Leders rolle blir da å bygge opp kompetanse som gjør virksomheten i stand til å endre ressursbasene på kort varsel. For å tilpasse seg raske endringer i omgivelsene og derved nye krav til konkurransefortrinn må ressursene kunne utnyttes effektivt. For å få til dette må det statiske ressursbaseperspektivet utvikles over i et dynamisk ressursbasert perspektiv, der ressursene kan kombineres og settes sammen på nye måter for å anvendes i nye oppdrag. De interne ressursene kombineres i nye strukturer for å utnyttes effektivt. I dette perspektivet forstås dynamiske kapabiliteter som kunnskapsressurser som gjennom sine innovative egenskaper kan fornye eksistensgrunnlaget i virksomheten ved behov. De kan sikre den fremtidige

konkurransesevnen gjennom reallokering av virksomhetens ressurser, eller skaffe tilveie nye (Eisenhardt & Martin, 2000).

”Konkurrenter kan forhindres fra å imitere bedriftens strategier og ressurser når ressursene er ”usynlige”, eller sosialt komplekse. De ”usynlige ressursene ”er bedriftens kunnskapsbase representert av den tause kunnskap, bedriftens evne til å lære, relasjoner internt i bedriften, samt eksterne forbindelser. Taus kunnskap blir i en tid med økende ”hyperkonkurranse” knyttet opp til bedriftens evne til å innovere”(Mckee (1992) og Bolton (1993) i Johannessen & Olsen, (2008), side 271). Leder kan gjennom intern organisering og relasjoner til eksterne aktører skape unik kunnskap som gjør at virksomheten kan skaffe seg vedvarende konkurransefortrinn.

Simon, Hitt og Ireland (2007) påpeker at selv om det er gjort studier som viser at dynamiske kapabiliteter utvikles etter et gitt læringsmønster (Zollo & Winter, 2002), er det fortsatt lite fokus på forbindelsen mellom ressursene virksomheten innehar og den sosiale strukturen som utnytter dem for å skape verdier for virksomheten. Den sosiale strukturen vurderes i oppgaven som leders påvirknings roller gjennom intern organisering, relasjoner eksternt og måten leder tar avgjørelser om strategiske valg.

Teece et al.,(1997) vurderer tilstedeværelse av dynamiske kapabiliteter ut fra virksomheters mulighet til å tilpasse seg skiftende krav i omgivelsene. Fortsatt er det diskusjoner om hva dynamiske kapabiliteter egentlig er, og på hvilken måte de har betydning for resultatet i virksomheten

2.3 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter er organisatoriske og strategiske rutiner som ledelsen bruker for å forandre ressursbasene. Forandringen av ressursene gjøres ved å skifte om på ressurser, sette dem sammen på nye måter for å skape nye ressurser. Dynamiske kapabiliteter beskrives som driverne bak, dannelsen, utviklingen og rekombinasjonen av ressursene til nye ressurskombinasjoner. Det er denne fleksibiliteten som kan bli kilden til konkurransefortrinn (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). Zahra et al. (2006), støtter beskrivelsen ved å hevde at dynamiske kapabiliteter er muligheter til å rekonfigurere en virksomhets ressurser og rutiner slik virksomhetens beslutningstaker ønsker og tror er relevant for virksomheten. Denne definisjonen knytter ikke dynamiske kapabiliteter til finansielle resultater, men til lederens muligheter til å rekonfigurere som ønsket.

I oppgaven brukes Eisenhardt & Martin (2000) og Zollo & Winter (2002) sin beskrivelse av dynamiske kapabiliteter som velkjente organisatoriske og strategiske prosesser, der den strategiske verdien ligger i evnen til å omskape ressurser til verdifulle strategier. Dynamiske kapabiliteter er verktøy som anvendes for å endre ressursene eller skaffe nye, slik at innovasjon lettere kan oppstå.

2.3.1 Flere typer dynamiske kapabiliteter

En virksomhet kan inneha flere typer dynamiske kapabiliteter. Dynamisk kapabilitetsevner som leder besitter gjennom sin ekspertise, kan brukes til forskjellige strategiske avgjørelser for å skape fordeler for virksomheten. Produktutvikling er en dynamisk kapabilitetsevne, der leder kombinerer forskjellige ferdigheter ved å bruke kunnskapsressurser med ulik funksjonell bakgrunn til å skape nye produkter (Eisenhardt, 1989 i Eisenhardt & Martin, 2000).

Kunnskapsressursutvikling er en dynamisk kapabilitet som spesielt fokuserer på rekonfigurering av ressurser internt i virksomheten. På strategisk nivå er samarbeid og koordinering av aktiviteter internt for å få nye ressurskombinasjoner en viktig dynamisk kapabilitet. Alliansbygging for å få nye kilder til vekst og utvikling, er dynamiske kapabiliteter som knytter eksterne ressurser til virksomheten (Eisenhardt & Martin, 2000).

2.3.2 Hvordan utvikles dynamiske kapabiliteter

Zollo & Winter (2002) beskriver at dynamiske kapabiliteter er læringsmekanismer som utvikles etter et gitt mønster. Læringen er avhengig av virksomhetens spesielle operasjonelle rutiner relatert til tidligere erfaring, hva medarbeiderne vet. "Dynamisk kapabilitet er lærte og stabile mønster av kollektive aktiviteter som organisasjonen systematisk produserer og tilpasser til de operasjonaliserte rutineene i streben etter å forbedre effektiviteten" (Zollo & Winter 2002 side 340). Eisenhardt & Martin (2000) og Madsen (2009) støtter denne læringsteorien.

Zahra et al (2006) beskriver også utvikling av dynamiske kapabiliteter som en læringsprosess, der kapabiliteter (kompetansepå personer) utvikles til dynamiske kapabiliteter etter et gitt mønster. Rindova og Tayler, 2000 i Zahra et al. (2006) hevder at dynamiske kapabiliteter utvikles gradvis på to nivåer: Micro-utvikling av kapabiliteter gjennom bedriftens interne kompetanseprogram, og makro-utvikling assosiert med rekonfigureringer av markedskompetanse. Utvikling av dynamiske kapabiliteter er avhengig av tilgang på ny kunnskap som kan integreres i virksomheten. Madsen (2009) har basert på data fra

forskjellige forskere, utarbeidet et rammeverk som beskriver utviklingen av dynamiske kapabiliteter. I rammeverket beskrives kunnskapshåndtering som et sentralt element for å skape kontinuerlige endrings og innovasjonsprosesser. Zollo & Winter (2002) hevder at for å lykkes med kontinuerlig innovasjon kreves det at tre kunnskapsprosesser skjer samtidig: Kunnskapsabsorbering og skaping, kunnskapsintegring og kunnskapsomdanning. Disse er relatert til Zollo & Winter (2002) læringsyklus, som også støttes av Eisenhardt & Martin (2000).

2.4 Hva er læring og kunnskapsutvikling

I litteratur viser begrepet læring til at man tilegner seg kunnskap, og endrer atferd (Argyris 1977 et al., i Jacobsen & Thorsvik,2007). Læring er altså en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen. I alle teorier inneholder læring en kunnskapsdel og en handlingsdel. Alle definisjoner av læring er at det er en prosess som fører til at man endrer praksis. Læring skjer etter refleksjon over noe som erfares. For at dobbelkretslæring skal finne sted i virksomheten må det enkeltmennesket lærer spres til andre i virksomheten. Dobbeltkretslæring innebær derfor at det må være etablert spesifikke læringsprosesser i virksomheten som gjør at medarbeiderne deler erfaringer. Oppnådde resultater vurderes mot måloppnåelse, dersom ikke disse er sammenfallende evalueres endringer.

Alle læringsprosesser omfatter de prosesser som bidrar til erfaring og kunnskapsoverføring i virksomheten. Teece et al, mener læring krever felles koder for kommunikasjon i virksomheten, og sammenfallende forståelse for mål. Derfor bør intern kommunikasjon være et kjerneområde for læring i virksomheter. Det må være en sammenheng mellom hva hver enkel medarbeider erfarer og tilegner seg av ny kunnskap, og hva slags strategi og atferd man legger opp til på kollektiv nivå. Hvordan enkeltmennesket lærer påvirker virksomhetens læring (Jacobsen & Thorsvik,2007). Leder har derfor en viktig rolle for å skape læringsarena i virksomheten, slik at tilegnet kunnskap kan overføres mellom kollegaene. Gjennom kollektiv deling av kunnskap kan ny erfaring vokse frem. Kunnskap er informasjon kombinert med erfaring, kontekst, fortolking og refleksjon. Kunnskap er en fornybar ressurs som skaper refleksjoner over handlinger, og danner læringsmønstre som kan brukes om og om igjen (Mezirow 1997 i Filstad 2010).

2.4.1 Leders påvirkning til læring

Modell om leders formelle autoritet og status, beskriver tre roller som leder besitter (Henry Mintzberg, 1973 i Jakobsen & Thorsvik, 2007).

Interpersonellrolle: Den viktigste lederrollen er å oppnå god tilpasning mellom de ansattes individuelle behov og organisasjonens behov, og sørge for at alle aktiviteter i organisasjonen fungerer som integrert hele, rettet inn mot realisering og overordnende mål.

Organisasjonsstrategien sørger for at nødvendige ressursene står til rådighet for virksomheten (Thompson & Strickland & Gamble, 2008).

Leders rolle som tilrettelegger for læring i virksomheten skjer gjennom leders handlinger (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Leder må tilrettelegge for at dobbelkretslæring skal finne sted i virksomheten. Læring må ha en hensikt som bygger på visjoner og mål medarbeiderne er kjent med. Det må derved skapes kultur for læring, ved at kunnskap bygges gjennom praksis og erfaringsoverføring (Filstad, 2010). Organisering og strukturering internt er avgjørende for å legge til rette for utnyttelse av kompetanseressurser (Johannessen & Olsen, 2008). Leders rolle er avgjørende for læring i virksomheten (Senge, 2009). Leder legger til rette gjennom å være en god rollemodell for hvordan virksomheten kan lære. Hvordan leder skaper arena internt for at virksomheten skal kunne lære blir derfor avgjørende for konkurransefortrinnet. Penrose (1959) mener virksomheter kan skape bedre økonomisk vekst ved effektiv og innovativ ledelse av ressursene de innehar.

Informasjonsrolle: Denne rollen er viktig for tilgang på ekstern kunnskap, ideer og ressurser som kan være med å endre ressursbasene ved behov. Behandling av informasjon ses på som en sentral lederrolle, fordi informasjonsrollen setter leder i stand til å forstå hva som foregår i virksomheten og det eksterne handlingsmiljø (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Informasjon om handlingsmiljøet forteller leder hvilken kunnskap virksomheten har behov for. Leder er i denne rollen opptatt av å fange opp endringer av betydning for virksomheten, slik at de kan bygge opp kunnskap for å møte endringer med nye trekk. Nettverk er av betydning for ressurstilgang (Gunnerud Berg & Foss, 2002).

Beslutningsroller: Denne rollen er viktig for utvikling av strategier og prioritering mellom satsingsområder. Rollen innebærer å være entreprenør og overvåker, dette for å overvåke hva som foregår i virksomheten og det eksterne miljø, for å avdekke nye behov og muligheter (Jakobsen & Thorsvik, 2007). Leder vurderer virksomhetens kompetanse og andre ressurser for å tilpasse seg fremtidige behov i markedet.

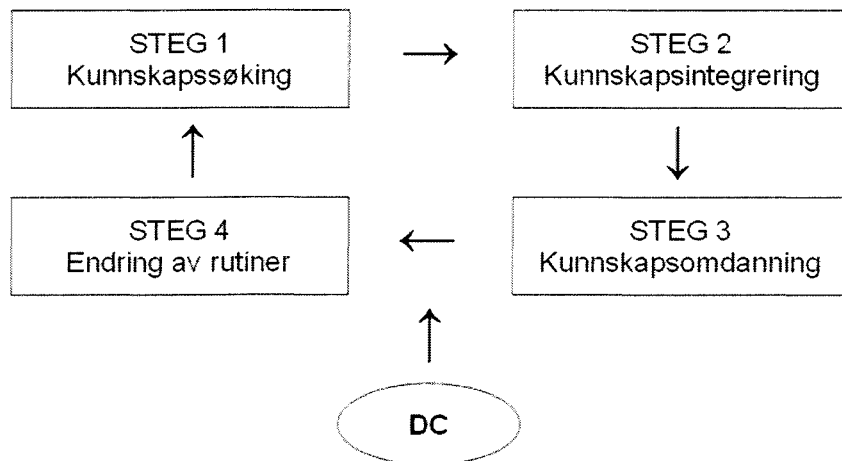
Hva virksomheten skal drive med er klarlagt i virksomhetsstrategien. Den setter organisatoriske rammer for hvordan ressursene skal utnyttes og allokeres. Strategien handler

om konkurransemessige trekk og forretningsmetoder som leder benytter for å få virksomheten til å vokse og tiltrekke seg kunder. Markedsposisjoneringsstrategien fastsetter posisjon i markedet i forhold til kunder og konkurrenter. I konkurranseutsatte næringer er markedsposisjoneringsstrategien overordnet organisasjonsstrategien.

For at strategien skal være suksessfull må den utarbeides og tilpasses både interne og konkurransemessige forhold. En strategi vil alltid være under utvikling, den evalueres og tilpasses i forhold til, endringer i markedet, ny teknologi, eller nye trekk fra konkurrentene (Thompson & Strickland & Gamble, 2008).

2.5 Læringssirkelen

Ressursbaseperspektivet beskriver kunnskapsressurser som virksomhetens viktigste ressurs. Det blir da et viktig spørsmål hvordan disse kunnskapsressursene kan utvikles for å skape konkurransefortrinn for virksomheten. Oppgaven støtter seg til læringssirkelen som teoretisk grunnlag der læring har til hensikt å utvikle dynamiske kapabiliteter. Leders roller (se pkt..2.4.1) beskrives gjennom læringssirkelen. De tre hovedelementer som danner grunnlag for læringssyklusen er kunnskapssøking, kunnskapsintegrering og kunnskapsomdanning (Zollo & Winter, 2002; Madsen 2009).



Figur 1: Teoretisk tilnærming: Læringssyklus (Zollo & Winter, 2002; Madsen, 2009)

2.5.1 Kunnskapssøking

Kunnskapssøking dreier seg om å søke i markedet etter ideer og nye muligheter. Dette skjer på grunnlag av ekstern stimuli og interne behov. Penrose (1959) mener det er et nært forhold mellom, de ulike typer ressurser en virksomhet innehar og utvikling av nye ideer, erfaringer og kunnskap. Det å komme sammen å drøfte ideer kan skape originale koblinger av ideer, noe som kan føre til innovasjon. Eksterne relasjoner er derfor viktig for å få tilgang på ny informasjon om hva som skjer i omgivelsene. Eksterne relasjoner kan skaffe kunnskap, ideer, gi kreative innspill som skal danne grunnlag for endring av ressursbasene når dette kreves. Mangel på kunnskapsressurser kan hemme utforskermulighetene for virksomheten, og reduserer derved også muligheten til å bruke kunnskap fra andre kilder. Kunnskaps ressurser forbindes også med fleksibilitet og mulighet til utvikling av innovasjoner (Hargadon, 2003). Å bygge relasjoner til andre kan gi tilgang på nye ressurser, kompetanse og ideer som kan stimulere til innovasjon (Borch, 2009).

2.5.2 Kunnskapsintegrering

For at virksomheter skal kunne ta til seg erfaring og kunnskap fra eksterne kilder må det være skapt kultur for å lære av andre, dette for å kunne integrere den nye kunnskapen i virksomhetens rutiner. Medarbeiderne må motiveres til å overføre sin lærdom til sine kolleger, slik at hele virksomheten kan lære av det enkeltindividet lærer. Læring er relasjonell og har forankring i følelser av tilhørighet og felles mål. For at ekstern læring skal kunne integreres i virksomheten må kunnskapsutviklingen som foregår være forankret blant kollegaene som jobber sammen. Det betyr at kunnskap ikke bare kan overføres til en ny situasjon, for å reprodusere de samme resultatene (Filstad 2010). Læring må ha en mening og hensikt som medarbeiderne kan identifisere sin arbeidssituasjon med, for å ta erfaring av læringen. Taus kunnskap er den erfaringsbaserte kunnskapen (know how) om hvordan arbeidsoppgaver skal løses. Det må være skapt kultur for kunnskapsoverføring i virksomheten (Nonaka, 1995; Filstad, 2010). Senge (2009) beskriver fem ulike disipliner som må være tilstede for at virksomheten skal kunne lære. Disse disiplinene har til hensikt å skape felles forståelse for at virksomhetsprosesser må ses i et helhetsperspektiv. Dersom leder kan bidra til at medarbeidere kan se enkelt hendelser i lys av prosesser kan de utvikle felles innsats, vilje og deltakelse.

2.5.3 Kunnskapsomdanning

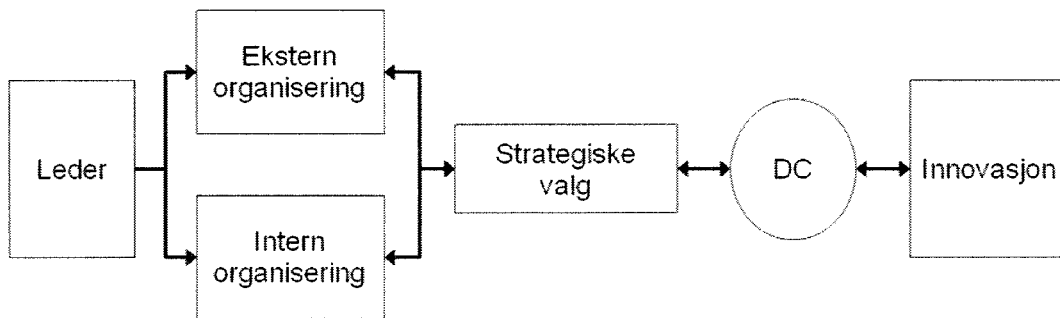
Behov for endring kan komme fra interne forhold, der leder ser behov om for effektivisering, eller fra eksterne omgivelser om krav til produktinnovasjon for å kunne opprettholde konkurransefortrinn. De nye ideene og mulighetene blir utsatt for indre utvelgelse, der de evalueres og diskuteres for eventuelle endringer, eller nye satsingsområder. Evalueringer kan skje på bakgrunn av tidligere erfaring, i den hensikt å bedre effektivitet til eksisterende rutiner, eller mulighet til å skaffe nye (Nonaka, 1995). Behov for endring, kostnader, effektivisering og verdskapning drøftes i forhold til innovasjon. Dersom det identifiseres behov for endring og leder beslutter å innføre ny praksis, kan nye forretningsopplegg danne grunnlag for utvikling av ny kunnskap.

Ny kunnskap kan medføre at informasjon trenges for å starte en ny læringscyklus, der nye ideer danner grunnlag for nye innovasjoner. Leders beslutninger og strategiske valg kan derfor være avgjørende for om kunnskapsutvikling og innovasjon kan finne sted i virksomheten.

2.6 Mitt forskningsbidrag

I min forståelse handler dynamiske kapabiliteter om hvordan ledere håndterer og legger tilrette for at endring og innovasjon skal kunne skje i virksomheten. Det handler spesielt om hvordan leder tilrettelegger for læring, gjennom å skape spesifikke læringsarenaer som kan motivere medarbeiderne i virksomheten til å bidra med sin kunnskap, slik at endring kan finne sted. Hvordan leder skaper slike læringsarenaer i virksomheten blir da av vesentlig betydning. Madsen (2009) mener kunnskap om hvordan endringsevner kan utvikles og utnyttes kan gi viktig bidrag i forbindelse med å bedre en virksomhets konkurransevne.

Det er nettopp dette oppgaven vil prøve å belyse med sin problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Mitt forskningsbidrag til temaet blir derved å studere hvordan leder kan påvirke til utvikling av dynamiske kapabiliteter i virksomheten gjennom å skape læringsarenaer 1) ved intern organisering for å tilrettelegge for læring, 2) gjennom ekstern organisering for tilgang på kunnskap og nye ressurser. Dynamiske kapabiliteter studeres gjennom å fokusere på leders roller.



Figur 2: Hvordan leder kan påvirke til utvikling av dynamiske kapabiliteter.

Figuren illustrerer min forståelse av elementene som kan påvirke utviklingen av fenomenet dynamiske kapabiliteter, samt viser hvordan elementene får forsterkende effekt på hverandre.

3.0 Metode

Vilhelm Auberts (1972:196) definisjon på metode er ”en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet metoder”. Oppgavens metodekapittel presenterer forskningsmetode, forskningsstrategier, analysemetode, samt etiske betraktninger.

3.1 Valg av forskningsmetode

Spørsmålet er om en skal velge en kvalitativ eller kvantitativ forskning som fremgangsmetode for å skaffe hensiktsmessige og relevante data. Jeg har valgt å gjøre ei kvalitativ tilnærming til problemstillingen, fordi jeg mener dette best kan belyse problemstillingen. Den overordna hensikten med min oppgave er å komme frem til en bedre forståelse av et sammensatt fenomen. Når det finnes begrensede mengder forskningsmateriale på området som skal forskes på, anbefales det å bruke kvalitativ metode. Jeg har bevisst valgt en utforskende problemstilling da dette signaliserer at jeg ønsker å få en dypere forståelse for de sammensatte elementene i fenomenet.

3.2 Kvalitativ versus kvantitativ forskning

Kvalitativ og kvantitativ forskningsmetoder settes ofte opp mot hverandre ved at det diskuteres hvilken tilnærming som egner seg best for problemstillingen som er valgt. Kvalitativ metode egner seg godt når det er lite forhåndkunnskap om det som skal undersøkes. Metoden har til hensikt å fange opp meninger og opplevelse som vanskelig lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærmingen går i dybden og har som formål å få frem sammenheng, helhet og forståelse (Dallan, 2007).

Den kvantitative forskningen kan sies å være mer systematisk, da denne tilnærmingen går i bredden. Den kvantitative forskningen tar sikte på å formidle forklaringer på et problem. Ved bruk av kvantitativ forskningsmetode kan informasjon omformes til målbare enheter, noe som muliggjør statistiske beregninger (Dallan, 2007).

Kvalitative studier baserer seg ofte på datainnsamling gjennom dybdeintervju. Kvalitative forskningsmetoder kan derfor gi tilgang til andre former for kunnskap eller nyanser av kunnskap, enn dem vi får tak i ved kvantitative metoder. Dette fordi en møter informantene ansikt til ansikt, noe som gjør informasjonen du får mer utfyllende og beskrivende (Dallan, 2007).

3.3 Forskningsstrategi

Det finnes flere forskningsstrategier å velge mellom når studiet skal designes. Mehmetoglu (2004) viser til empiribasert teori, etnografisk teori og casestudie teori. Jeg bruker casestudie teori som forskningsstrategi. En casestudie er en kvalitativ forskningsstrategi som kan brukes til å studere et fenomen på en systematisk måte (Merriam 1988 i Mehmetoglu, 2004). Denne kvalitative forskningsmetoden legger vekt på å gi en helhetlig forståelse av et fenomen, og passer når studieobjektene er begrenset. Jeg har to virksomheter som studieobjekt, så forskningsmetoden vil derfor passe bra. Forskningsstrategier har forskjellig tilnæringsmåte til forskningsprosessen. Forskningsstrategien som velges skal veilede forskeren på en strukturert måte gjennom forskningsprosessen (Morse 1994 i Mehmetoglu, 2004)). Forskeren kan kombinere flere forskningsstrategier, dersom det kan bidra til å gi ei bedre belysning av problemstillingen. Jeg har valgt å bruke to forskjellige forskningsstrategier i studiet. Casestudie til innsamling av data, og empiribasert teori til analyse av dataene. Jeg gjør dette valget fordi empiribasert analysemetode passer forskningsopplegg best.

Hovedkarakteristikk for en casestudie er at det er 1) partikularistisk- studiet har fokus på en spesiell situasjon eller et fenomen. (Studiet har fokus på å studere et fenomen). 2) Deskriptiv- å gi en rik beskrivelse av et fenomen. (datainnsamling beskriver fenomenet). 3) Heuristisk- casestudiet utvider leserens forståelse av et fenomen, ved å kaste nytt lys over det. (Håper studiet skaper bedre forståelse for fenomenet som studeres). 4) Induktiv- betyr at casestudiet er avhengig av en resonering som går ut på at teori fremkommer fra data. (Jeg bruker ikke induktiv analyseteknikk) (Merriam,1998 i Mehmetoglu, 2004).

Stake 1995 (i Mehmetoglu 2004) lager en typologi av casestudiet avhengig av antall caser og formålet en studie har. Denne typologien består av iboende, instrumental og kollektiv casestudie. Iboende casestudie er når en forsker bare vil konsentrere seg om en bestemt case. Instrumental casestudie ønsker å produsere ny innsikt i et fenomen. Kollektiv casestudie er når man ønsker å belyse flere sider av et fenomen. Jeg gjør en kollektiv og instrumentell casestudie som har til hensikt å skape ny innsikt i et fenomen. I slike tilfeller blir casen sekundær (Mehmetoglu, 2004). Casestudier har flere designmetoder å velge mellom.

Mehmetoglu, (2004) beskriver tre typer casestudier, utforskende, forklarende og deskriptiv. Jeg bruker en eksplorerende casestudie, fordi denne metoden ofte anvendes når det ikke er gjort så mange undersøkelser tidligere rundt fenomenet. Intervju er hovedinformasjonskilden, og teoretisk rammeverk er bygd opp rundt temaet, dette er etter anbefaling av (Yin 1989 i Mehmetoglu, 2004). Jeg valgte to helt forskjellige virksomheter fordi jeg mente dette kunne gi meg et mer nyansert bilde av fenomenet. Ved å bruke to forskjellige caser kan jeg sammenligne likt og ulikt. Den ene er en liten IKT- bedrift, den andre en forholdsvis stor marinteknologi bedrift. Jeg mener fenomenet jeg ønsker å studere kan finnes i nettopp disse to virksomhetene.

Jeg vil bruke teori sammen med datainformasjon om fenomenet for å utdype og besvare forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene er utformet etter mine antakelser om hvordan sammensetningen av fenomenet er konstruert. Disse antakelsene har jeg fått etter litteraturgjennomgang om fenomenet. Intervjuguiden er utformet etter temaene jeg mener er relevant for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen.

3.4 Empiri

En casestudie er en empirisk studie som studerer et fenomen i dets reelle kontekst, der grenser mellom fenomenet og konteksten ikke er åpenbare, og der flere kilder av bevis kan brukes (Yin 1983 i Mehmetoglu,2004).

Jeg har samlet inn data ved å bruke dybdeintervju, brosjyrer, samt informasjon som er hentet fra nettet. Intervjuguiden er inndelt i fem temaer. Disse temaene omhandler; virksomhetens innovasjonsgrad, leders roller, ressurser og satsingsområder, relasjonsbygging til eksterne aktører, samt marked og konkurranse forhold. Temaene i intervjuguiden er relatert til forskningsspørsmålene som jeg ønsker å få besvart. Temaene er kommet frem som et resultat av litteraturgjennomgang, samt mine antakelser om fenomenet.

I temaet om innovasjonsgrad ønsker jeg å avdekke om virksomhetene som jeg har valgt ut som caser er innovative. Dette temaet er valgt fordi jeg mener fenomenet jeg skal studere er avhengig av innovative virksomheter.

I temaet om leder ønsker jeg informasjon om valg lederen tar, kan ha betydning for hvordan virksomheten kan ta til seg læring.

I temaet ressurser og satsingsområder, ønsker jeg å få informasjon om leders markedsorientering. Hva avgjør produktsatsings valg, og hvilken betydning har de for læring i virksomheten.

I temaet relasjonsbygging, ønsker jeg å vite hvordan virksomheten organiseres eksternt, og hvordan eksterne relasjoner brukes for å skaffe tilgang på kunnskap og ressurser.

I temaet marked/konkurranse ønsker jeg informasjon om omgivelsesforhold i forhold til endring og kompleksitet. Hvordan påvirker forhold i omgivelsene leders produktsatsing og disponering av ressurser?

3.4.1 Intervju

Forskeren kan ved å bruke intervjuetoden få innblikk i menneskers meninger og virkelighetskonstruksjoner (Punch 1998 i.Mehmetoglu, 2004). Intervjuet kan være strukturert, halvstrukturert eller ustrukturert, denne klassifiseringen bestemmes av i hvor stor grad intervjuet er, strukturert eller standardisert (Mehmetoglu,2004).

Problemstillingen i masteroppgaven har fokus på leders roller, derfor er det lederne som er intervjuobjekt i studiet. Intervjuetoden som ble brukt var delvisstrukturert, dette fordi jeg brukte intervjuguide med konkrete spørsmål og diskuterte etterpå rundt temaene i intervjuguiden.

Jeg hadde først telefonsamtale med leder, der jeg forespurte om intervjuet i forbindelse med masteroppgaven. Jeg informerte om temaene i intervjuguiden og masteroppgavens mål, samt hvordan jeg ønsket å gjennomføre intervjuet.

Det ble lagt ned mye arbeidet med å utvikle spørsmål til intervjuguiden. Dette for å sikre at de relevante temaene for problemstillingen kom med. Etter avtale med lederne ble intervjuguiden sendt ut, slik at de kunne forberede seg før intervjumøtet. Dette for å sikre tilgangen på relevant data, samt for å skaffe bedre data grunnlag. Jeg oppsøkte virksomhetene intervjuene ble avholdt på de respektive ledernes kontor. For å få utdypende kjennskap om virksomhetene ble det satt av 1,5 time til intervjuet. Leder informerte først om virksomhetenes drift og virksomhetsområder. Deretter gjennomgikk vi et delvis strukturert intervju.

Rekkefølgen på temaene i intervjuguiden var vanskelig å følge, fordi de forskjellige temaene var naturlig overlappende. Intervjuet ble derved noe ustrukturert, men bruk av intervjuguide sikret at vi var innom alle temaene. Begge lederne fortalte om episoder som var relevant for oppgaven. Disse historiene har kanskje ikke kommet frem dersom jeg slavisk hadde fulgt intervjuguiden. Jeg har i ettertid oppsøkt en leder og hatt telefonmøte med den andre, for å supplere og bekrefte opplysninger.

Casestudier krever ikke at forskeren skal følge bestemte datainnsamlings- og analyseprosedyrer, i motsetning til andre typer forskningsstrategier (Merriam 1998 i Mehmetoglu,2004).Jeg valgte ikke å bruke båndopptaker ved gjennomføring av intervjuene. Jeg noterte underveis og skrev referat av intervjuene like etter.

Wollcott (1994) stiller spørsmålstegn til troverdigheten og objektiviteten til kvalitative funn og resultater. Han mener rådata skal presenteres slik den er for å ha troverdighet.

Jeg presenterer rådataen slik jeg har fått den beskrevet av informantene. I oppgaven presenteres intervjusvarene som direkte tale, selv om jeg ikke brukte båndopptaker.

Noen av spørsmålene i intervjuguiden er hentet fra tidligere studier. Flere av spørsmålene i temaet innovasjonsgrad er hentet fra (Borch, 2009).

3.5 Analyse

I kvalitativ analyse må en kunne redegjøre for hvordan dataene er analysert. Dette er et viktig kriterium som kvalitativ forskning vurderes ut fra. Dataen bør være velformulerende og transparent (Punch, 1998), slik at leseren forstår hvordan forskeren har nådd sin konklusjon. I oppgaven følges (Mehmetoglu,2004) sin anbefaling om å analysere casedata data etter empiribasert teori, dette fordi denne metoden best egnet for anvendelse når fenomenet som undersøkes tidligere er lite utredet, og derved har lite teori knyttet til sin eksistens. (Strauss i Mehmetoglu, 2004) viser til at det bør være et felles mål å produsere kvalitativ forskning som

kan være nyttig for forskerpublikumet. Forskningen må da analyseres og presenteres på en måte som gir allmenn forståelse.

Analysen kan gjøres ved å bruke en induktiv eller deduktiv metode. I induktiv analysemetode genereres teori ut fra dataen. I deduktiv analysemetode starter dataanalysen med allerede utviklet teori. Jeg gjør en deduktiv analyse ved at data som fremkommer fra intervju støttes til etablert teori og teoretiskrammeverk. Data som fremkommer og etablert teori kan sammen bidra til å komme frem med nye aspekter om fenomenet som undersøkes.

Det er på forhånd i utarbeidelsen av intervjuguiden utvikla hovedkategorier ut ifra min antakelse om fenomenets sammensetning. Analysen skjer ved at svarene fra forskningsspørsmålene danner grunnlag for åpen koding, dette skjer ved at det utpeker seg underkategorier i hver temakategori. Kategoriene som fremkommer drøftes mot eksisterende teori, og vurderes og analyseres av forskeren. Det lages ulike typer relasjoner mellom kategoriene som fremkommer, dette kalles aksial/teoretisk koding.

På tredje og siste nivå velges den mest sentrale kategori gjennom selektiv koding, for å eventuelt supplere tidligere oppfatning eller teori om fenomenet.

Analysetemaene er inndelt etter tre temaer, disse er intern organisering, ekstern organisering og produksatsing. I hver kategori fremkommer informasjon om det gjeldende tema.

Underkategorigrupper fremkommer ved at data som er relevant for problemstillingen trekkes ut, de representerer viktige og beskrivende opplysninger som skal bidra til å løse problemstillingen.

Jeg drøfter likheter/ulikheter med casene innenfor hver kategori, samt bruke relevant teori på området for å støtte opp om og forklare funn.

Jeg vil ut fra resultatet av analysen vurdere kategoriene i forhold til hvilke relasjoner som er mellom dem. Jeg vil drøfte hvordan kategoriene kan flettes sammen for å danne et helhetlig svar på problemstillingen.

3.6 Reliabilitet

Vurdering av troverdighet til en kvalitativ forskning vurderes ut fra de tre positivistiske kriteriene validitet, reliabilitet og objektivitet (LeComte & Goetz 1982 i Mehmetoglu, 2004). Dersom kildene er lite pålitelige, vil de ikke være egnet til å kaste lys over problemstillingen. Dette har med kvalitet på dataen å gjøre.

For at resultatet skal være mest mulig reliabelt er rådata presentert i analysen. Men det er grunn til å minne at all informasjon blir tolket av den som mottar den. Informasjon tolkes ut

fra tidligere erfaringer og mentale modeller som er bygd opp over tid, derfor kan utsagn bli gitt en annen mening enn den opprinnelige intensjonen var med det (Johannesen & Olsen, 2008). Denne form for påvirkning kan ikke elimineres selv om forskeren er bevisst fenomenet. Jeg valgte ikke å bruke lydbånd under intervjuene, fordi jeg mente det var ubekvent for informantene. Jeg noterte underveis, og var rask å skrive ned opplysningene etterpå. Jeg mener jeg har fått med det som var av vesentlig verdi, og at det derved er pålitelig.

3.7 Validitet

En hver kvalitativ forskning bør imøtekomme kriteriene troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Lincoln & Guba 1985 i Mehmetoglu,2004). Validitet sier noe om du har fått tak i data som er dekkende for hva du ønsker å studere.(om man klarer å måle det man har til hensikt å måle). Hvilket utvalg av kilder som brukes har betydning for validiteten på studiet. Fenomenet jeg ønsker å vite mere om for å belyse problemstillingen mener jeg å finne i virksomhetene som er valgt til caser. Jeg intervjuet leder i virksomhetene, da leder er analyseenheten i oppgaven. Jeg mener metoden og forskningsdesignet jeg har valgt er mest relevant for å presentere en valid fremstilling av forskningen.

3.8 Valg av caser og informanter

Jeg søkte på nettet etter caser som jobbet målrettet mot produktinnovasjoner. Jeg søkte etter etablerte lokale virksomheter som var innovative og hadde eksistert i markedet i mange år. Jeg mener innovative virksomheter som har klart å tilpasse seg markedsforandringer over lengre tid har tegn på å inneha de egenskapene jeg ønsker og undersøke.

For å få større bredde i belysningen av problemstillingen valgte jeg to forskjellige caser. Case nummer en, velger jeg å kalle ”Tekno”, denne virksomheten er en datateknologi bedrift. Case nummer to, velger jeg å kalle ”Maritim”, denne virksomheten er maritim teknologibedrift. Jeg har valgt å intervjuet leder i begge virksomhetene. Dette er et naturlig valg siden det nettopp er leders påvirkning i forhold til utvikling av dynamiske kapabiliteter som skal undersøkes.

4.0 Case beskrivelser

4.1 Beskrivelse av Tekno

Tekno er en liten datateknologibedrift i Nord-Norge med 10 ansatte. De har hele landet som marked. Tekno har overlevd i et turbulent marked i over 20 år. Leder eier bedriften og leder den daglige driften. Han har høyere utdanning. Virksomheten har spisskompetanse innen spesifisering, utvikling, og innføring av nettbaserte programvaresystemer. Alle medarbeiderne har høyere utdanning, og de karakteriseres som kunnskapsarbeidere. Leder praktiserer kunnskapsledelse etter selvledelse prinsipper. Virksomheten er delt i to seksjoner som består av en produktutviklingsdel, og en kundekonsulentdel. Konsulentseksjonen jobber ut mot kundeoppdrag, og produktutviklingsseksjonen jobber med forskning og utvikling av ny datateknologi. De er i besittelse av få teknologiske ressurser, fordi de bruker eksterne relasjoner for å skaffe nye.

Virksomheten er en av landets ledende innenfor sine områder. Virksomheten har kontinuerlig utviklet seg i takt med rådende trender og teknologier, og er i dag et av de største kunnskapsmiljøene på sitt område i Nord-Norge. Tekno har store aktører som kunder.

Forretningsideen deres er å bistå bedrifter og offentlig virksomhet med å forbedre effektiviteten og kvalitet i kritiske arbeidsprosesser gjennom målrettet bruk av IKT. Dette vil de oppnå gjennom et tett samspill mellom strategiske mål og bruk av IKT. Med en slik tilnærming mener de å sikre virksomhetens kunder best mulig utnyttelse av investeringene de gjør i IKT. Arbeidsprosessene involverer ofte flere ulike systemer. Effektivisering og kvalitetsforbedring krever integrasjon mellom ulike enheter og systemer. Utvikling av systemarkitektur som forenkler integrasjon mellom gamle og nye teknologier inngår derfor som en viktig del av produkt og tjenestetilbudet deres.

Tekno har som visjon: Å utvikle fremtiden for sine kunder gjennom innovativ bruk av IKT, for å skape nye muligheter, fortrinn og god ressursutnyttelse.

Utviklingsenheten jobber for tiden med utvikling av nye web- løsninger. De har gjennom målrettet innovasjonsarbeid utviklet unike nettløsninger for både bedrifter og private aktører. Sentrale verdier for virksomheten er: Å skape, finne ut, konstruere, finne opp.

4.2 Beskrivelse av Maritim

Maritim er et maritimt teknologikonsern i Nord-Norge med rundt 70 ansatte. De har hele verden som marked. Maritim er ledende på verdensbasis innenfor spesielle nisjeområder. Virksomheten har vært drevet i 30 år. Daglig leder har arbeidet i virksomheten i 19 år, han er også medeier i virksomheten. Leder har ikke høyere utdanning, men han har skolert seg gjennom kurs og aktiv læring i virksomheten. 60 % av virksomheten er eid av ansatte. Virksomheten er diversifisert, noe som tilsier at bransjene de opererer innenfor er delt opp i 6 spesialenheter. Hver spesialenhet har sin avdelingsleder. De praktiserer flat struktur med tett samarbeid mellom enhetene.

Spesialenhetene innehar fin balanse mellom teknisk og praktisk kompetanse. Den praktiske kompetansen har fagarbeiderne, ingeniørene som karakteriseres som kunnskapsarbeidere har den tekniske kompetansen. De driver sin aktivitet mot spesielle markedsnisjer. Hovednisjene er havbruk, fiskeri og oljevern. Spesialenhetene produserer og utvikler produkter til maritim sektorer. Virksomheten innehar mange forskjellige ressurser både menneskelige og produksjonsressurser. Enhetene jobber tverrfaglig for å løse problemer. Det jobbes tett med tilpassing etter kundens behov, kunden er ofte med i utviklingsprosessene. Virksomheten ønsker å fremstå som en helhet, derfor har de valgt å ha maritim næring som rød tråd i sin entreprenørielle fokus.

Forskning og utvikling er integrert i arbeidet i spesialenhetene. De bruker aktivt nysgjerrige medarbeidere som bidrag til å se nye muligheter. Dette fordi medarbeiderne som er nærmest kunden kan se og observere nye behov. Virksomheten har kommet opp med mange nyheter i markedet og flere produkter er patentert. Flere nye forretningskonsept er kommet til etter at de har sett nye anvendelses områder for sine produkter i nye markeder.

Visjonen er å være et utviklingsorientert maritimt teknologikonsern med hele verden som marked. Dette vil de oppnå ved å være i front innenfor sine kjerneområder. Dette mener de kan oppnås fordi virksomheten fremstår som nysgjerrig og lærende, og der kunders behov er i fokus. Virksomheten har engasjerte eiere som bevisst satser på produktutvikling og langsiktig markedsarbeid.

Forretningsideen deres er at unike konkurransefortrinn skal utvikles gjennom fokus på virksomheten som en helhet, og innenfor hvert forretningsområde.

5.0 Analyse

I denne delen av oppgaven analyseres intervjuintervjuene fra informantene med hensyn på å besvare de stilte forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Første del av analysen er delt i to temaer på grunnlag av forskningsspørsmålene. Disse temaene danner hovedkategoriene; 1) intern organisering, 2) ekstern organisering.

Analysedelene har ei kort innledning som introduksjon.

Empiri fra intervju og innsamla informasjonsmaterieell fra virksomhetcasene danner underkategorier som gir grunnlag for åpen koding. Oppbygging og struktur i analysen er som følger; 1) presentasjon av svar fra informantene, 2) teoretisk drøfting rundt svarene, 3) analyse av svarene ved vurdering og sammenligning, 4) presentasjon av funn, 5) konklusjon.

Del to av analysen trekker frem paralleller mellom hovedkategoriene. Disse relasjonene skal bidra til å besvare problemstillingen. Analysen skjer ved teoretisk drøfting av relasjoner mellom kategorier. Den mest sentrale kategori som skal besvare problemstillingen.

Hovedproblemstilling:

”Hvordan kan leder skape læringsarenaer for å påvirke til utvikling av dynamiske kapabiliteter i virksomheten?”

5.1 Intern organisering

Forskningsspørsmålet: Hvordan kan leders interne organisering påvirke til læring og utvikling av dynamiske kapabiliteter i virksomheten?

Spørsmålene i dette temaet omhandler hvordan leder organiserer for å tilrettelegge for læring, og hvordan læring praktiseres.

Underkategoriene er: 1) visjoner og måls betydning for læring, 2) læring gjennom overføring av kunnskap, 3) læring gjennom tverrfaglig samarbeid, 4) læring gjennom selvstendig jobbing, 5) forsknings betydning for læring, 6) læring gjennom tilbakemeldinger, 7) læring som kreativ prosess.

Leders organisering av virksomheten for at den skal bli lærende, er av stor betydning i dynamiske omgivelser (Zollo & Winter, 2002). Studier viser at dynamiske kapabiliteter utvikles etter et gitt læringsmønster (Zollo & Winter, 2002), der kunnskapsutvikling spiller en

vesentlig rolle. Leder kan påvirke til læring og kunnskapsutvikling gjennom sin organisering av virksomheten. Hvordan virksomheter forholder seg til omgivelsene og hvordan de utnytter sine interne ressurser har betydning for vekst, utvikling og mulighet for konkurransefortrinn. Leders rolle vil være sentral i forhold til å få til endring i virksomheten (Zahra et al.2006).

Dynamiske kapabiliteter er kompetansepersoner i virksomheten som innehar kunnskap som kan bidra til at virksomheten blir i stand til å tilpasse seg nye betingelser. Endringer kan skje ved at nye ressurser eller ressurskombinasjoner kan fremskaffe nye forretningsmuligheter (Eisenhardt & Martin,2000). For å utvikle dynamiske kapabiliteter i virksomheten kreves det at leder har dynamisk kapabilitetsevner (ibid). En viktig rolle for leder er å skape læringsarena i virksomheten som kan utvikle dynamiske kapabilitetsevner. Læring i virksomheter er knyttet til det daglige arbeidet gjennom samarbeid med kolleger og andre aktører, (Filstad, 2010). Leder kan gjennom intern organisering tilrettelegge for utforskende læringsarenaer, slik at kunnskapsarbeidere kan bidra til at virksomhetens ressurser kan utnyttes og anvendes både effektivt og innovativt. Zollo & Winter,(2002) beskriver i "læringssyklusen" en rekke stadier for å utvikle organisasjonskunnskap.

Spørsmål: Hvilken betydning har virksomhetens visjoner og mål ?

5.1.1 Visjoner og måls betydning for læring

Maritim: Virksomheten innehar både kompetansesarbeidere og fagarbeidere som jobber tett sammen, sammen danner de unik kunnskap. Vi ønsker å ha levende og førende visjoner og mål som er oppdatert på dagens virkelighet slik at medarbeidere er motivert til felles innsats. Vi er tydelig på at visjoner og mål skal være levende og vise vei. Visjoner og mål skal ikke være noe som bare er nedfelt i ei bok. Vi evaluerer resultat underveis i prosessene for å vurdere måloppnåelse. Vi bruker kvalitetsstyringsystem for å vurdere resultater mot fastsatte mål. Dersom avvik følges de opp med korrigerende tiltak. Vi lærer av feil, de skjules ikke, de ses på som et potensial til ny læring.

Tekno: Medarbeiderne får stor grad av faglig utfordring. De får selv ansvar for å definere veien, slik at vi kan nå felles visjoner og mål. Visjonene våre er styrende for målene vi har satt oss. Vi har møter for kontinuerlig å evaluere resultater under veis.

Alle definisjoner av læring er at det er en prosess som fører til at man endrer praksis (Jacobsen&Thorsvik, 2007). Læring må ikke bare ses på som et middel til forbedring av

eksisterende rutiner, men læring må ha som mål at praksis skal vurderes mot verdier og oppnådde mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I følge Senge (1999) finnes det ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner. En felles visjon skaper felles bilde av fremtiden. Et felles bilde av fremtiden skaper motivasjon til felles innsats, vilje og deltakelse. At medarbeidere forplikter seg overfor visjoner og mål skaper felles forståelse for hvordan virksomhetens oppgaver skal løses. Argyris, 1978 i Jacobsen & Thorsvik, (2007) læringsteori bygger på at intendert atferd er motivert av noe vi ønsker å oppnå. Leder må tilrettelegge for at læring som støtter målene er tilgjengelig for virksomheten, og at kunnskapsarbeidere formidler nyervervet kunnskap videre til sine kolleger. Ved å etablere læringsarenaer kan nyervervet kunnskap spres i hele virksomheten. Medarbeidere motiveres gjennom deltakelse i evaluering av oppnådde mål mot forventede resultater.

Min vurdering og analyse:

Læring krever felles koder for kommunikasjon i virksomheten, og sammenfallende forståelse for mål (Teece et al., 1997). Begge virksomhetene har struktur som gir kunnskapsarbeidere stor grad av selvstendig jobbing, der mål og visjoner er styrende for hvordan ressurser skal disponeres. Denne måten å organisere virksomheten på sies å være kjennetegn på en lærende organisasjon (Thorsvik, 2005 referert i Jacobsen & Thorsvik, 2007). Maritim måler måloppnåelse ved å anvende kvalitetsstyringssystem. Slike system vurderes etter fastsatte tidsintervaller. Det tar derfor tid før systemet fanger opp avvik, og setter i verk nye lærings tiltak som korrigerer for avvik. Avvik kan derfor få konsekvenser for ressursutnyttelsen. Tekno kan sies å organiseres etter selvledelsesprinsippet, der hver enkelt er ansvarlig for delmål og helheten. Kunnskapsarbeidere må reagere hurtig på avvik, fordi avvik på en plass raskt får konsekvenser for helheten. Løse strukturer skaper fleksibilitet og fremmer effektiv kommunikasjon og rask spredning av informasjon og læring i virksomheten.

Spørsmål: Hvordan foregår læring i virksomheten?

5.1.2 Overføring av taus kunnskap

Det å lære av hverandre gjennom å dele erfaring sies å være den største kilden til kunnskap (Filstad, 2010). Lederne har gjennom sin organisering skapt kultur for at erfaring deles. For å implementere og integrere kunnskap fra eksterne kilder må virksomheten ha skapt kultur for å lære av andre. Modell for dynamisk kunnskapsskaping tar utgangspunkt i det

mennesket vet. Forutsetningen for å lære av andre er at ny kunnskap må kunne integreres i den etablerte kunnskapen (Nonaka,1995). Læring er relasjonell og har forankring i en følelse av tilhørighet og felles mål. Kunnskap som er ervervet fra eksterne kilder må derfor internaliseres i virksomheten for å få gyldighet. Internalisering er å gjøre artikulert kunnskap til taus kunnskap. Med det mener Nonaka at man gjør praktisk bruk av den artikulerte kunnskap, ved å anvende ”learning by doing”. Filstad (2010), mener den viktigste læringen i organisasjoner skjer gjennom daglig praksis der læring foregår kontinuerlig i relasjoner med kolleger, der taus kunnskap blir erfaringsbaserte kunnskapen (know how) om hvordan arbeidsoppgaver skal løses.

5.1.2.1 Læring gjennom tverrfaglig samarbeid

Maritim: Det er lagt stor vekt på at enhetene som virksomheten er inndelt i skal jobbe tverrfaglig for å lære av hverandre. Det oppfordres derfor til at de ansatte skal være nysgjerrige på hverandres arbeidsoppgaver og arbeidsutførelse. Dette praktiseres ved at de forskjellige spesialenhetene hospiterer hos hverandre. Vi har møter der erfaringer etter hospitering evalueres. Arbeidsmetodene som anvendes vurderes i den hensikt å kunne forbedre metoder eller få nye ideer til nye løsninger, eller ny produktutvikling.

Vi har forskningsenhet der kunnskapsarbeidere fra spesialenhetene samarbeider om forskning for å forbedre, videreutvikle eller skape nye produkter. Vi anvender tverrfaglig forskning i daglig praksis for å prøve den ut. Kunnskapsarbeidere evaluerer felles erfaring med fagarbeidere og leder underveis i prosessen.

For at virksomheter skal kunne være lærende må virksomheten og individene forstås som en del av en helhet. Delene og helheten må ses i sammenheng, og at virksomheter og individer må hele tiden forstås som en del av sine omgivelser (Johannessen & Olsen, 2008), (Senge,1999). I Maritim er det fokus på å ha en rød tråd igjennom diversifiseringen, ved at alle enhetene opererer innenfor maritim sektor. Det gir en forståelse for at enhetene er en del av en helhet.

Vurdering:

Denne måten å organisere virksomheten gir fordeler fordi samme ressurs kan utnyttes innenfor flere enheter, noe som skaper effektiv utnyttelse av ressursene. I Maritim skjer erfaringsoverføring både gjennom praktisk arbeid og møteaktivitet mellom kunnskapsarbeidere og fagarbeidere i de forskjellige spesialenhetene. Uformell læring bygger

på forutsetning om å kunne påvirke til erfaringsoverføring. Læring økes når det utvikles felles forståelser og grunnlag for påvirkning (Johannesen & Olsen, 2008). Kunnskapsarbeidere øker mestring gjennom tverrfaglig samarbeid i daglig arbeidsutførelse der kunnskap deles. Enhetene lærer mye av hverandre og bidrar med kunnskap til hverandres arbeidsområder. Integrering og anvendelse av forskning øker læring innenfor hver enhet, og bidrar til større kunnskap og økt ressursutnyttelse i hele virksomheten. Gjennom tverrfaglig samarbeid og forskningsarbeid skapes det innovasjonskultur i virksomheten, noe som kan bidra til økt ressursutnyttelse og ressursanvendelse. Kunnskap finner sin verdi når den kan anvendes i praktisk arbeid med en felles forståelse for hvordan oppgavene skal løses (Filstad, 2010). Utgangspunkt for læring er sterkt knyttet til miljøet den enkelte medarbeider er en del av. Læringsprosesser utvikles gjennom felles handling der kunnskap integreres og danner grunnlag for ny kompetanse. Kunnskapsarbeidere kan påvirke til læring i hele virksomheten ved at leder har skapt tillit og felles forståelse av virksomhetens visjoner og mål. Uformell læring kan da bli en del av de sosiale situasjonene på arbeidsplassen (Marisick & Watkins, 1990 i Filstad 2010).

5.1.2.2 Læring gjennom selvstendig jobbing

Tekno: Medarbeiderne er høyt kvalifisert personell, jeg ønsker å gi medarbeiderne faglige utfordringer for å motivere til læring. De får blant annet faglige utfordringer gjennom å utføre forskningsarbeid. Vi har egen forskningsseksjon knyttet til virksomheten som jobber med utvikling av ny datateknologi. Forskningen anvendes og utprøves i daglig praksis for å evalueres for videre forskning. Medarbeiderne innhenter fornyet kunnskap for å få fremgang, fra ekspert og forskermiljø over hele verden. Dette gjøres blant annet ved aktiv bruk av sosiale medier, deltakelse på kurs og konferanser. Vi har rutiner for å drøfte tilegnet kunnskap og erfaringer i faste faglige møter. Kunnskapen vi har ervervet brukes til å evaluere arbeidsprosessene vi bruker.

For at kompetansemedarbeidere skal stimuleres til læring må de få utfordrende arbeidsoppgaver. Økt mestring må da være en kontinuerlig prosess, der medarbeidere får mulighet til å utvikle seg i takt med sine evner og behov. Mennesker med høy grad av personlig mestring ønsker å videreutvikle sin evne til å skape de resultater de søker å oppnå i livet, altså livslang læring (Senge, 1999). Leder legger til rette for videreutvikling av kunnskapsressurser gjennom å gi nye faglige utfordringer. Det gir kunnskapsarbeiderne noe å strekke seg etter, dette fordi de selv avgjør hvordan ressursene utnyttes og anvendes. Flere

studier har vist at arbeidernes humane kapital er en faktor som muliggjør nyervervelser og bruk av ny kunnskap for å videreutvikle ressurser og kapabiliteter internt (Hitt et al.2001).

Vurdering og analyse:

For at virksomheter skal kunne lære av individuell tilegnet kunnskap må medarbeiderne være villig til å dele kunnskap med andre i virksomheten. Ledere som er positiv innstilt til kontinuerlig endringspraksis får sannsynligvis høyere utbytte av å investere i læring. Dette fordi slike ledere er mer effektiv i å endre praksis etter ny erfaring. Disse lederne opplever større suksess ved at de aksepterer å investere i ekstern kunnskap (Eisenhardt & Martin, 2000). Tekno sine medarbeidere deler erfaringer gjennom aktiv møtevirksomhet. De ansatte stimuleres til å finne kreative ressursløsninger gjennom selvstendig jobbing. De oppfordres derved til å skape sin egen læringsarena knyttet opp mot overordna mål. Medarbeiderne utveksler erfaringer etter først å ha utviklet selvstendige problemløsninger, deretter vurderes hver enkel del løsning i forhold til helheten.

Tekno har kreative medarbeidere som jobber selvstendig, der hver og en er ansvarlig for delmål. Å styre etter visjoner og mål er utgangspunkt for selvledelse, der hver og en er ansvarlig for at virksomheten skal nå sine operative mål. Selvledelse er koblet til å utvikle kreativiteten eller entreprenørånden hos de ansatte (Johannessen & Olsen, 2008). Arbeidsmåte kan ses på fra flokking prinsippet (ibid), der hver enkel medarbeider især er ansvarlig for deler av helheten. I Tekno bidrar alle med unik kunnskap som til sammen skaper en helhet om hvordan ressursene skal utnyttes og anvendes. Avvik i flokkingsprinsippet medfører endring for hele flokken(ibid). For at hver og en skal kunne tilpasse seg ressursendringer vurderes måloppnåelse kontinuerlig.

Maritim legger vekt på tett tverrfaglig samarbeid for å lære av hverandre slik at virksomheten kan nå sine mål. Gjennom tverrfaglig samarbeid skapes grunnlag for forståelse og hindring for læring fjernes, (Senge, 2009). Maritim har tette relasjoner mellom enhetene.

Kunnskapsarbeidere og fagarbeidere deler erfaring, slik er det skapt kultur for å integrere læring og kunnskapsutvikling gjennom arbeidspraksis mot felles mål. Gjennom denne arbeidspraksisen finner de frem til nye utnyttelsesmuligheter for ressursene de besitter. Tekno og Maritim har forskjellig praktisering og tilnærming til læring. Tekno søker etter ekstern kunnskap for å fremskaffe ny kunnskap til utvikling av konkurransedyktige dataløsninger. Maritim har læring med fokus effektiv utnyttelse av eksisterende ressurser. Å være internt orientert kan begrenser tilgang på ny kunnskap, fordi det hver enkelt vet etter hvert blir kjent.

5.1.3 Forskings betydning for læring

Både Tekno og Maritim har etablert forskningsenheter til sine virksomheter, der de anvender og utprøver forskning i daglig praktisering. Hensikten med å FoU er å fremme produktinnovasjoner til sine respektive markeder. Målrettet forskningsarbeid medfører samarbeid på tvers av enheter. Gjennom praktisk samarbeid mot felles mål deler kunnskapsarbeidere forskningskunnskap med hverandre. Forskning stimulerer til deling og overføring av taus kunnskap. Både Tekno og Maritim samarbeider med eksterne forskningsmiljø, samarbeidspartnere og næringsliv for å få nye impulser og fremgang i produktforskningen. Tekno har i sitt forskningsarbeid fokus på nye teknologier og ressurser for å fremme innovasjon. Maritim har i sitt forskningsarbeid fokus på å finne flere måter å anvende eksisterende ressurser på, for å få beder utnyttelse av eksisterende ressurser. Hvordan virksomhetens ressurser skal brukes er klarlagt i virksomhetsstrategien som setter organisatoriske rammer for hvordan ressursene skal utnyttes og allokeres. Strategien bestemmer virksomhetens kunnskapsutvikling og mulighet til å satse på produktinnovasjoner eller i nye markeder.

Spørsmål om læring forts.

5.1.4 Læring gjennom tilbakemelding

Maritim: For meg er det viktig daglig å gå innom hver enhet for å være oppdatert på det som foregår i hele virksomheten. Jeg blir informert ved å lytte til hva de ansatte forteller.

Evne til å lytte er avgjørende for å oppnå god kommunikasjon (Johannessen & Olsen, 2008). Kommunikasjon er den viktigste læringsmekanismen og gir informasjonen mening og grunnlag for læring. Læring kan først skje når en skifter perspektiv for å sette deg inn i den andres tolking av virkeligheten, bare slik kan intensjon med budskapet bli tolk riktig (Johannessen & Olsen 2008; Senge, 2009). Leder i Maritim bruker ”management by walking around”. All læring er avhengig av å kunne påvirke den andre (Johannessen & Olsen, 2008), dette for at erfaringsoverføring skal kunne implementeres. Leder i Maritim bruker tilbakemelding også for å gi hver enkel medarbeider utfoldelsesmulighet innenfor de styrende handlingsrammene. Leder får ved å gå rundt innblikk i hele virksomheten og blir oppdatert på det som skjer. Tilbakemelding blir derved læring for både medarbeider og leder.

Tekno: Vi jobber selvstendig, men har faste felles møter der vi diskuterer fremdrift og kurs i utviklingsarbeid. Det er et samspill mellom meg som leder og mine medarbeidere for å komme frem til nye løsninger. Tilbakemeldinger begge veier er et viktig redskap i vårt daglige arbeid.

At medarbeidere er mottakelig for tilbakemelding er en forutsetning for å lære.

Tilbakemelding skal motivere, kontrollere og regulere atferd til den andre personen, (Johannessen & Olsen, 2008). Kjernekompetanse i virksomheten bygges opp gjennom at leder bruker positivt lederskap, der medarbeidere ledes til å motivere seg selv. Det blir da en forutsetning at medarbeidere forplikter seg overfor tilbakemeldinger, ved å endre atferd om det er påkrevd. Det sies at tilbakemeldinger er den viktigste styringsmekanismen i kunnskapsvirksomheter (Johannessen & Olsen, 2008). Mennesker som trives gjør gode prestasjoner, noe som igjen gir gode resultater for virksomheten.

Vurdering og analyse:

Begge lederne bruker tilbakemelding aktivt, dette for å bli oppdatert på hva som skjer i virksomheten, for eventuelt å kunne korrigere kurs. Dette er en mulighet for leder å få oversikt over hvordan ressursene i virksomheten disponeres i forhold til fastsatte mål. Dersom avvik fra mål kan tiltak drøftes.

Virksomhetene har forskjellig arena for tilbakemeldinger. Maritim bruker en uformell måte å gi tilbakemelding på ved at leder prioriterer daglige besøk i enhetene. Leder får og gir tilbakemeldinger ved å gå rundt og prate og lytte til hva medarbeiderne har å si. Maritim er en forholdsvis stor bedrift, for å kunne følge med hvordan ressursene utnyttes, og sette seg inn i medarbeidernes hverdag velger leder å være synlig. Leder skaffer seg på denne måten oversikt over ressursutnyttelsen i hele virksomheten, og kan derved få ideer til nye måter å anvende ressursene på. Tekno bruker tilbakemelding aktivt for å melde om status i arbeidet, for eventuelt å justere kurs om det er påkrevd. De har faste møter der tilbakemeldingene skjer. Tekno har formelle tilbakemeldinger for å drøfte ressursutnyttelser, ressursanvendelser, eller ressursfornyning i forhold til mål. Begge virksomhetene bruker tilbakemelding begge veier som ressurs til læring og kunnskapsutvikling for både leder og medarbeider.

Spørsmål: Hvordan jobber dere med ideeskaping i virksomheten?

5.1.5 Læring som kreativ prosess

Tekno: Virksomheten jobber aktivt for å være kreativ. Det er viktig med kreative medarbeidere som bidrar med gode ideer. Vi henter nye ideer fra kunder, verdikjede, samarbeidspartnere, nettverk, sosiale medier, venner og bekjente. Vi har møter der ideer selekteres og vurderes for videre bruk.

Å ha fokus på kreativ tenking i virksomheten kan skape kultur for endring. Læring blir da en del av den kreative prosessen. Hvordan leder organiserer og fremmer den kreative prosessen i virksomheten og opp mot omgivelsene har betydning for hvordan virksomheten kan øke verdiskapningen gjennom bedre ressurs utnyttelse, (Johannessen & Olsen, 2008; Hargadon, 2003). I Hargadon (2003) beskrives hvordan den kjente forskeren Edison økte den kreative prosessen i sin virksomhet ved å sette sammen forskerteam av mennesker med forskjellig kunnskap fra forskjellige miljøer. Forskerne bidro med velkjent kunnskap og elementer fra eksisterende teknologier. Gjennom å dele erfaringer lærte de å rekombinere disse velkjente elementene på en måte som ikke var gjort før. Dette kan skje ved at mennesker fra forskjellige miljøer kommer sammen og erfarer rundt allerede utviklede ideer. En slik sammensetning av mennesker kan føre til at innovasjon utvikles.

Maritim: Spesialenhetene med fagarbeidere og ingeniører har forskjellig kompetanse. Tett tverrfaglig samarbeid gjør at ideer får fri flyt mellom enhetene. Dette skjer fordi arbeiderne oppfordres til å være interessert i hva kollegene utfører for å kunne lære av hverandre. De utveksler erfaringer og gir hverandre råd. Arbeiderne blir ikke låst i faste posisjoner, det blir naturlig for dem å anvende kunnskapen sin på flere arenaer. Vi opplever kryseffekt av denne tverrfaglige arbeidsmåten. Medarbeidere som blir fornøyde når de øker kunnskapsnivået, samt vi får en mer fleksibel virksomhet. Vi opplever større fleksibilitet fordi denne arbeidsmåten skaper kreative medarbeidere som finner nye måter å anvende og sette sammen ressursene på. Denne kunnskapsbyggingen gjør at vi kan utføre flere spesialiserte oppdrag. Vi har gjennom denne arbeidsmåten utviklet flere produkt som er patentert.

Ulik kompetanse kan ha forskjellig løsning på samme problem. Det kreative mangfoldet i virksomheten kan øke dersom det ikke legges hierarkisk krav på medarbeiderne. Våre egne vaner, rutiner, metoder og mentale modeller begrenser vårt handlingsrom. Ved å sette sammen medarbeidere med ulik kompetanse, ulik problemløsningsstrategi og ulik bakgrunn

kan vi øke det kreative tankerommet og det kreative handlingsrommet i virksomheten (Johannessen & Olsen (2008)).

Arbeiderne bruker da sin kompetanse på flere arbeidsområder, de blir ikke låst i en posisjon. Denne samarbeidsmåten skaper kultur for å lære av andres ideer og råd. Det kreative handlingsrommet øker, noe som gjør at ressurser kan utnyttes bedre, fordi arbeiderne ser nye måter å utnytte ressursene på.

Vurdering og analyse:

Tekno har i sin utlysningstekst på stilling uttrykt ønske om medarbeidere med evne til kreativitet og selvstendig jobbing. Leder ønsker kreative medarbeidere som er løsningsorientert. Dette fordi kreative medarbeidere raskt kan utvide sitt tanke- og handlingsrom, og derved finne nye muligheter å utnytte og anvende ressursene på. Kunnskap og ressurser som ikke finnes internt må kunne anskaffes fra eksterne parter. Tekno bruker aktivt ideesøking eksternt for å tilegne seg kunnskap, spesielt gjennom sosiale medier for å få inspirasjon til problemløsninger eller til utvikling av nye produkter. De har behov for stor ide tilfang, fordi endringene skjer fort og kompleksiteten er stor i IT- markedet. De orienterer seg ut mot omgivelsene for å få nye ideer og kunnskap om ressurser som kan brukes for å imøtekomme endringer.

Maritim som er en diversifisert virksomhet med flere virksomhetsområder får stor tilgang på ideer fra interne forhold, kunder og samarbeidspartnere. Maritim blir kreativ og løsningsorientert gjennom tverrfaglighet. Medarbeiderne lærer å lytte til andre utenfor sin enhet ved at leder oppfordrer til nysgjerrighet. På denne måten lærer medarbeiderne å ta til seg lærdom fra andre. De blir løsningsorientert og kreativ, fordi de har lært at ideer til løsning på problemer kan ligge hos andre enn dem selv. Dette gjør virksomheten mottakelig for ideer fra omgivelsene.

Maritim er mest orientert mot interne forhold som tverrfaglighet for å utvikle kreativitet, mens Tekno er orientert mot omgivelsene for å utvikle kreativitet. Maritim begrenser sin kreativitet ved å være internt orientert rundt sitt virkeområde. Dette kan redusere handlingsrommet for ressursene, fordi de er mest opptatt av utnyttelse av eksisterende ressurser. De kan derved redusere evnen til å oppdage og utnytte nye muligheter som dukker opp i markedet.

Tabell 1: Funn med betydning for læring fra tema "Intern organisering"

	Maritim	Tekno
<i>Ledelse</i>	Flat struktur	Selvledelse
<i>Visjoner og mål</i>	Helhetligforståelse av virksomheten, der delene er med å danne helheten. Felles målforståelse gjør at kunnskapsarbeidere forplikter seg overfor mål. Leder har skapt miljø for å dele kunnskap.	Helhetligforståelse av virksomheten, der delene er med å danne helheten. Felles målforståelse. Leder har skapt miljø for å dele kunnskap.
<i>Mål evaluering</i>	Kvalitetsstyringssystem for vurdering av måloppnåelse	Kontinuerlig vurdering
<i>Fra taus til artikulert kunnskap</i>	Kunnskap deles ved tilbakemeldinger, tverrfaglig praktisering og møter.	Kunnskap deles ved tilbakemeldinger, møter.
<i>Læring</i>	Gjennom praktisering av tverrfaglig samarbeid, kunnskapsarbeidere og fagarbeidere. Drøfter og løser utfordringer i fellesskap. Orienterer seg internt for å løse faglige utfordringer.	Gjennom selvstendig arbeidsutførelse der kunnskapsarbeidere evaluering under veis. Orienterer seg ut mot omgivelsene for å løse faglige utfordringer.
<i>FoU</i>	Rettet mot utnyttelse av eksisterende ressurser.	Rettet mot utforskning av nye ressurser
<i>Kreativitet</i>	Skapes ved samarbeid og nysgjerrighet på hverandres arbeidsutførelse. Orienteres mot interne forhold.	Skapes ved selvstendig arbeidsutførelse og ekstern søking.

Konklusjon:

Leders rolle for å tilrettelegging for læring internt i virksomheten:

Leder tilrettelegger for læringsarena gjennom intern organisering av virksomheten. Leders organisering påvirker hvordan virksomheten lærer. Effekten dynamiske kapabiliteter kan gi er avhengig av kvaliteten på virksomhetens kunnskapsbase (Zahra et al.,2006). Eisenhardt & Martin (2000) & Zollo & Winter (2002) beskriver dynamiske kapabilitetsevner som velkjente organisatoriske og strategiske prosesser der den strategiske verdien ligger i evne til å endre

ressurser om til verdiskapende strategier. De organisatoriske prosessene representerer leders tilrettelegging av læringsarenaer i virksomheten. Bruk av ressursene er avhengig av kompetansepersonells tilegnet kunnskap for å kunne endre på ressursene, eller bruke dem på nye måter for å skape verdi for virksomheten. Tekno og Maritim har ulik ressursorientering og tilrettelegging for læring. Maritim har fokus på effektiv utnyttelse av ressursene de besitter, derfor er kunnskapsutvikling rettet mot eksisterende interne ressurser. Tekno har fokus på utforskning av nye ressurser, det krever kontinuerlig tilgang på ny kunnskap fra eksterne kilder. FoU er læringsarenaer der taus kunnskap overføres mellom kunnskapsarbeidere. Både Tekno og Maritim har FoU integrert i sine virksomheter, det skaper felles målforståelse og grunnlag for samhandling.

Kunnskapsutvikling og egenskapene til kunnskapsbasene påvirkes av leders interne organisering gjennom ressursorientering, kunnskapsdeling og daglig arbeidspraktisering. Tekno og Maritim fremmer produktinnovasjoner i virksomhetene, fordi de har skapt læringsarena der samhandling og overføring av taus kunnskap finner sted. Egenskapene til kunnskapsbasene avgrensner leders muligheter til å satse på nye produkter eller i nye markeder, fordi kvaliteten på dynamiske kapabiliteter avhenger av tilgang på ny kunnskap.

5.2 Eksterne omgivelser

Forskningsspørsmål: Hvordan kan leders eksterne organisering påvirke læring og utvikling av dynamiske kapabiliteter i virksomheten?

Underkategorier er: 1) kunnskapsutvikling gjennom samarbeidspartnere, 2) kunnskapsutvikling gjennom nettverk, 3) integrering av ekstern ervervet kunnskap, 4) kunnskapsressursers betydning for leders valg, 5) eksterne relasjoners betydning for leders valg, 6) omgivelsesforholds betydning for leders valg, 7) konkurranseforholds betydning for leders valg, 8) markedsforholds betydning for leders valg.

Spørsmålene i temaet ekstern organisering omhandler hvordan leder kobler virksomheten til omgivelsene for å fremme læring.

I læringssyklus definerer (Zollo & Winter, 2002) ekstern søking i omgivelsene som "kunnskapssøking" for å skaffe informasjon, ideer, kunnskap og ressurser som kan brukes for å fremme innovasjon. Ekstern stimuli påvirker utvikling av dynamiske

kapabiliteter i virksomheter (Eisenhardt & Martin, 2000). Leders kobling av virksomheten til eksterne parter kan sies å være en dynamisk kapabilitetshandling som kan få betydning for fremtidige konkurransefortrinn (ibid). Dette fordi det er måten ressursene er satt sammen på, og virksomhetens mulighet til å kunne utnytte disse som kan gi konkurransefortrinn (Penrose, 1959). Å bygge relasjoner til andre kan gi tilgang på nye ressurser, kompetanse og ideer til innovasjon. Måten virksomheten utnytter relasjonene på kan skape potensial for vekst og utvikling. Dette kan effektivisere virksomheten og gjøre tilgang på nye markeder mulig (ibid).

Leders strategiske orientering blir sett på som bedriftens handlinger i forhold til innovasjon, risikotilbøyelighet og evne til utforskning (Aveni 1994 i Eisenhardt & Martin 2000).

Spørsmål: Hvem er det viktigst å ha relasjoner til?

5.2.1 Kunnskapsutvikling gjennom samarbeidspartnere

Maritim: For oss er det viktigst å ha relasjoner til kundene, leverandører, samarbeidspartnere, de forskjellige bransjene vi operere i, samt næringens interesseorganisasjoner. Kundene er viktigst å ha relasjoner til, fordi mange av produktene våre utvikles i tett samarbeid med kundene. Kundenes behov skaper kreativitet og ny kunnskap i virksomheten, fordi kundenes etterspørsel etter spesialprodukter krever at medarbeiderne tilegner seg ny kunnskap for å kunne utvikle produktet. Kundene hjelper oss å se nye muligheter som markedet ennå ikke har oppdaget.

Produkt som er spesialprodusert til en kunde, har gitt etterspørsel, fordi flere ser anvendelsesområder for produktet. På den måten har vi fått fortrinn i markedet, noe som har skapt konkurransefordeler. Det at vi har mange samarbeidspartnere innenfor nisjeområdene gjør at vi får tilgang på kunnskap fra ulike bransjer. Vi har gjennom samarbeid med næringen og kompetansepartnere i inn og utland utviklet mange spesialprodukter til markedet som er blitt anerkjent over hele verden. Vi har nettopp gjort gjennombrudds innovasjon med et produkt som har vært jobbet med i mange år. Produktet har vært etterspurt over lengre tid. Vi har nå klart å komme frem til et sluttprodukt som oppfyller alle kravene som har vært stilt til produktet. Tverrfaglighet internt og samarbeidspartnere eksternt har gjort dette gjennombruddet mulig.

Leder tilrettelegger for helhetlig læringskultur som sikrer fleksibilitet og endringsevne i virksomheten, ved at medarbeidere overfører lærdom seg imellom, og lærer å overføre det

som læres til nye områder. Virksomheter som innehar dynamiske kapabiliteter har også koordinerende ledelsesprosesser som åpner døren for ny intern læring i virksomheten (Teece et al.1997). Ny læring i virksomheten kan skje ved at samarbeid og allianser bidrar som kilder til kunnskap.

Tekno: For min virksomhet er det viktig å ha relasjoner til mange forskjellige eksterne aktører innenfor forskjellige næringer både lokalt og sentralt. De viktigste er kunder, underleverandører, samarbeidspartnere, nettverk, universitet og myndigheter.

Å ha gode relasjoner til kundene er viktig i konsulen virksomhetsområdet fordi det krever tett samarbeid mellom kunde og systemutvikler for å skape spesialtilpassede programvareløsninger. Tett samarbeid med kunden gir oss kunnskap om hvordan løsningene skal brukes. Forskjellig krav til IT- løsninger medfører ny læring og økt kunnskap

En virksomhet vil være direkte opptatt av kunder og underleverandører fordi de representerer handlingsmiljøet til virksomheten. Eksterne relasjoner til samarbeidspartnere, kunder, leverandører og andre interessenter er viktig for å skaffe tilførsel av ny kunnskap, tilgang til nye ideer, få kreative innspill som kan danne grunnlag for endring av ressursbasene ved behov (Borch, 2009)

5.2.2 Kunnskapsutvikling gjennom nettverk

Tekno: Systemarbeiderne i forskningsenheten som jobber med nyskaping bruker blant annet sosiale medier som viktig relasjon for kunnskapsutvikling. Dersom de har problemer som vanskelig lar seg løse innhenter de kunnskap gjennom fagdiskusjoner på nettet. Denne måten å innhente kunnskap på bidrar til at vi raskere kan finne nye veier til målet.

For å få tilgang på ideer og ny kunnskap er det et bevisst valg å ha relasjoner til mange forskjellige nettverk, der mennesker fra ulike bransjer møtes. Det å snakke med mennesker og søke informasjon fra andre miljøer, gir bidrag til kunnskapsutvikling. Å bevege seg i flere nettverk gir tidlig signaler om nye trender i markedet. Vi er en liten, men fleksibel bedrift i en konkurranseutsatt næring, vi er derfor avhengig av impulser fra omgivelsene for å følge med i utviklingen. Eksterne relasjoner gir oss fordeler ved at de hjelper oss med å skaffe tilveie ny kunnskap. Vi gjør fremskritt og øker tilpasningen til nye ressurskrav på flere områder grunnet kunnskap fra eksterne relasjoner. I utvikling av nytt web-basert IT-system som skal sikre lagring, deling og samarbeid på nettet, har vi hatt tett samarbeid med et universitet, og flere forskningsmiljøer. Det har vært en ” kronglete ” vei å gå for å komme frem til ei løsning.

Mange databaser er kastet, og nye påbegynt etter ny tilegnet kunnskap. Arbeidet med det opprinnelige produktet har gitt opphav til flere nye innovasjoner. Dette fordi ny kunnskap har bidratt til nye ideer. Ideer og løsninger som er fremkommet under arbeidet har blitt utprøvd og fått anvendelsesområder som tilfredsstillende behov til nye IT-løsninger. Nettverksamarbeid har gitt tilgang til å presentere IT-løsningene for nye bransjer, der nye bruksområder er oppdaget. Nye bruksområder har ført til at flere virksomheter har tatt programvaren i bruk.

Politiske utvalg og næringenes interesseorganisasjoner er viktig å ha relasjoner til for å orientere seg om hva som skjer, og eventuelt kunne påvirke utviklingsretning, eller være tidlig ute for å innhente ny kunnskap for å møte endringer.

Jo flere nettverk og samhandlingsaktører, jo mere kunnskap og ideer til konfigureringer av produkter. Forskere har oppdaget hvordan de kan skape innovasjon ved å knytte sammen erfaringer og ideer fra forskjellige mennesker og miljøer (Hitt et al.2007). En studie av entreprenørers nettverk i norsk oppdrettsnæring viste at bredden på nettverket, og ikke hvor mange medlemmer nettverket hadde, var av betydning for ressurstilgang (Foss 1994).

Ved å samarbeide kan virksomheter styrke sin strategiske posisjon. Dersom egne ressurser og kompetanse ikke er tilstrekkelig kan forskjellige typer samarbeid bidra til å utvikle konkurransefortrinn.

Vurdering og analyse:

Maritim har samarbeidspartnere i de forskjellige bransjene de opererer i. De har kunder som skaper kreativitet på grunn av behov for nye produkter. Kundene hjelper Maritim å se nye muligheter som markedet ennå ikke har oppdaget, kundene er derved med å øke handlingsrommet, noe som skaper større tilgang på oppdrag og ny læring. Dersom innovasjon er et mål for virksomheten er de avhengig av å bygge fellesskap. Ofte oppstår innovasjoner når kombinasjon av velkjente ideer fra forskjellige miljøer møtes. Innovasjon er et produkt av gruppearbeid, der mennesker med ulik ekspertise møtes. Ekspertisen bygger på forskjellige menneskers innsikt (Hargadon, 2003). Innovasjon kan aldri bli rutine fordi den er avhengig av ideer og ny innsikt, men innovasjon kan bli mer vanlig ved å ha fokus på hvordan målene kan nås. (ibid). Tverrfaglighet internt og relasjoner til eksterne parter øker kunnskapen i virksomheten. De kan utnytte sine ressurser i mange forskjellige kombinasjoner, dette på grunn av tverrfaglighet mellom de forskjellige spesialitetene og tilgang på ekstern kunnskap. De anvender ekstern kunnskap for å vurdere nye muligheter og markeder. Samarbeid med ekstern ekspertise har ført til gjennombrudd i innovasjonsarbeid. De har fått økte

markedsandeler og nye bruksområder for produktene sine. Kunnskapsressurser er viktige ressurser, men de må kombineres med andre ressurser, som for eksempel maskiner og utstyr for å bli effektiv. Virksomhetens tilgang på ressurser påvirker utviklingen av dynamiske kapabiliteter (McKelvie & Davidsson, 2009). Det er derfor en forutsetning at virksomheter er bygd opp av dynamiske system og ressurser som kan forandres over tid. Maritim er en dynamisk virksomhet som tar til seg kunnskap fra samarbeidspartnerne. De fornyer kunnskapsressursene slik at de kan utnytte ressursene de innehar i nye konfigureringer, eller skaffe tilveie nye ressurser for å kombinere med eksisterende ressurser.

Tekno samarbeider med flere aktører i utvikling av nye programvarer. De har bevisst valgt å ha relasjoner til mange forskjellige bransjer og nettverk, dette fordi IT- bransjen har høy endringstakt. Det er derfor stort behov tilgang på ideer. De har opparbeidet unik kompetanse gjennom forskningssamarbeid, og tilgang på kunnskap fra mange forskjellige miljøer og fagområder. De har stor tilgang på kunnskap, og de evner å utnytte kunnskap fordi de har lært å ta til seg erfaring fra andre. Medarbeiderne har gjennom kreative arbeidsmetoder ervervet erfaring som gjør at de kan utnytte kunnskapsressursene til å skape unike dataløsninger.

Måten virksomheten klarer å utnytte relasjonene på skaper potensial for vekst og utvikling. Dette kan effektivisere virksomheten og gjøre tilgang på nye markeder mulig (Borch, 2009). Leders relasjonsbygging til mange samhandlingsaktører og nettverk er en ressurs med høy verdi (Eisenhardt & Martin, 2000).

Maritim har eksterne relasjoner til samarbeidsaktører innenfor sine virkeområder, derfor har de unik kunnskap som gjør at de kan utnytte og anvende sine ressurser på mange forskjellige måter. De kan også skaffe tilveie ressurser de mangler fra samarbeidsaktører for å kombinere med sine egne. At Maritim er fokusert på sine samarbeidsaktører for å skaffe tilveie ressurser de mangler, og få informasjon om marked begrenser hva de kan lære. Dette kan gjøre det vanskelig å komme inn på nye markeder, fordi de mangler kunnskap og ekspertise for å satse i nettopp dette markedet. Nye teknologiske produkt fra andre næringer kan dukke opp i markedet å utkonkurrere deres produkt, fordi Maritim er opptatt av utnyttelse av eksisterende ressurser i produktinnovasjonsarbeidet. Tekno har relasjoner til mange forskjellige nettverk, næringsliv og bransjer. Dette gjør at de har tilgang på mye forskjellig kunnskap om trender og nye produkter i markedet. Å ha forskjellig kilder til informasjon om markedet kan være av betydning for virksomhetens konkurransefortrinn, fordi det gir mulighet til å bygge opp nye ressursbaser som kan møte endringer med nye trekk. Å inneha kunnskapsressurser som kan tilegner seg kunnskap og ressurser fra forskjellige miljøer gjør at Tekno kan satse i nye

markeder, eller satse på nye produkter fordi de kontinuerlig kan skaffe tilveie ressurser de mangler.

Den amerikanske sosiologen Mark Granovetter (i Gunnerud Berg & Foss, 2002) har gjort banebrytende funn i sin forskning rundt bruk av nettverk. Han oppdaget betydningen av relasjoners styrke i forhold til informasjonsflyt mellom mennesker. Relasjonens styrke uttrykkes som svake eller sterke bånd, noe som gir ulik handlingsrom. Sterke bånd gir sosial forankring, mens svake bånd gir ny informasjon og tilgang på nye miljøer. Sterke bånd er preget av tillit. Svake bånd er ikke preget av tillit. Svake bånd gir tilgang på informasjon man ikke har fra før. Tekno bruker nettverk aktivt for å skaffe ideer, informasjon og kunnskap som kan utnyttes i teknologiutvikling. Kjernen i Granovetters ”styrke ved de svake bånd” er at svake bånd i større grad gir tilgang på ny informasjon og ressurser man mangler, mens sterke bånd fordeler ligger i motivasjonen til å gi gjenytelser. Nyere forskning på nettverk viser betydning av å bruke både svake og sterke bånd. Et slagkraftig nettverk består av en kombinasjon av tette og løse forbindelser (Gunnerud Berg & Foss, 2002). Tekno bruker ulike nettverk (sterke/svake bånd) for å bygge opp kunnskapsbasene, fordi det gir tilgang på kunnskap og ideer fra mange miljøer som kan brukes til innovasjonsfremming. Maritim bruker samarbeid med næringene, det gir ”sterke bånd”, og kunnskap om eksisterende ressurser.

Spørsmål: Hvordan omgjøres taus kunnskap ervervet fra eksterne parter til artikulert kunnskap i virksomheten?

5.2.3 Integrering av ekstern ervervet kunnskap

Tekno: Vi bruker møtevirksomhet der alle medarbeiderne deltar for å diskutere ekstern ervervet kunnskap i forhold til bruksområder og eventuell implementering av kunnskap i ressursbasene.

Maritim: Kunnskap som erverves fra eksterne parter gjøres tilgjengelig internt gjennom tverrfaglig samarbeid, der kunnskap deles gjennom daglig praktisering, eller gjennom møteaktiviteter.

Bare er en del av den artikulerte kunnskapen blir artikulert og dokumentert (Winter, 1987 & Kogut & Zander, 1992 i Zollo & Winter, 2000). Dette kan ha betydning for virksomhetens mulighet til å lære, dette fordi det kan handle om medarbeiders vilje til å dele kunnskap. Dersom kunnskapen skal integreres i virksomhetens rutiner må den artikuleres. Studier viser

at å utvikle talentfulle og motiverte medarbeidere kan være et viktig skritt mot konkurransefortrinn (McKelvie & Davidsson, 2009). Kompetanse stimulerer kunnskapsutviklingskapabiliteter (Smith et al. i McKelvie & Davidsson, 2009). Leder i Maritim utvikler motiverte talentfulle kunnskapsarbeidere gjennom sin tverrfaglige arbeidsmåte, der fagarbeidere og kunnskapsarbeidere deler erfaring.

Vurdering og analyse:

Tekno har stor tilgang på ekstern kunnskap. De har faste evalueringsmøter hvor de diskuterer nyervervet kunnskap, om den skal integreres eller forkastes, eller bevares til senere anvendelse. I IT- bransjen skjer endringer fort. For raskt å kunne tilpasse seg endringer kreves det kontinuerlig tilgang på ekstern kunnskap. Ekstern kunnskap bidrar også til ideer og kunnskap for utvikling av nye programvarer. For at ekstern kunnskap skal integreres må den kunne anvendes og artikuleres. Taus kunnskap gjøres først til artikulert kunnskap gjennom faglige evalueringsmøter. Deretter vurderes kunnskapen for eventuell integrering.

Maritim evaluerer nyervervet kunnskap gjennom tverrfaglig vurderinger og tidligere erfaringer. Medarbeiderne har lært å lære av eksterne aktører gjennom tverrfaglig samarbeid internt, og tett samarbeid med kunder og samarbeidsaktører i utvikling av nisjeprodukter. Gjennom samarbeid og praksis deler de taus kunnskap. Siden taus kunnskap ikke kan læres bort ved bruk av språk må deling av taus kunnskap skje gjennom praksis. Det skjer en sosialisering ved at individer lærer av hverandres tause kunnskap, ved å gjøre og dele erfaringer (Nonaka, 1995). Tekno har relasjoner til mange forskjellige bransjer og nettverk, dette for å være informert om hva som skjer i omgivelsene, for å kunne være tidlig ute å endre praksis dersom nye trender dukker opp, få ny kunnskap, få nye ideer, kunne påvirke, samt presentere produktene sine. Maritim har relasjoner innenfor sine virkeområder. Det begrenser tilgang på ideer og kunnskap, og derved også hva de kan lære. Kunnskapsøking innenfor et kjent område skaper begrensninger for læring, og derved hvordan ressursene kan utnyttes. Maritim innehar store ressursmengder som kunnskapsarbeidere kan kombinere i mange kombinasjoner, etter å ha tilegnet seg kunnskap fra næringen og samarbeidspartnere.

Spørsmål: Hvordan vil du karakterisere kompetansen virksomheten innehar i forhold til nye produksatsinger og satsingsområder?

5.2.4 Kunnskapsressursers betydning for leders valg

Tekno: Databransjen har høy endringstakt, derfor blir det ved ansettelse lagt stor vekt på evne til selvstendig jobbing og kreativ problemløsning. Alle medarbeiderne har høyere utdannelse. Det er kunnskapsarbeidere som har ei fleksibel holdning til endring. Vi satser på høyt kvalifiserte medarbeider med høyere utdannelse innenfor datateknologi. Kompetansen min virksomhet innehar innenfor IT-bransjen har stor betydning for våre resultater. Nye produkter og satsingsområder fremkommer på grunn av kunnskapsrike og kreative medarbeidere. Kunnskapsarbeidere er den viktigste ressurs hos oss, da databransjen er i stadig endring og det stilles krav til nye kreative løsninger.

Maritim: Kompetansen vi innehar er styrende for satsingsområder. Kompetansen vi innehar er allsidig. Dette siden vi jobber tverrfaglig og utnytter de fysiske og menneskelige ressursene. De ansatte er fleksibel ved at de kan utføre arbeid innenfor flere forskjellige enheter. Hvis det er behov for mer ressurser på grunn av høyt arbeidspress på en enhet, vil de hjelpe hverandre med å løse arbeidsoppgaver. Dette skaper effektiv utnyttelse av ressursene og fleksible medarbeidere som ikke er låst i faste posisjoner.

Avkastning fra ressursene gjenspeiler måten de er utnyttet på. Eksaktlig samme ressurs kan gi forskjellig utkomme i to forskjellige virksomheter, det gjenspeiler egenskaper ved virksomhetene (Penrose, 1959). Kunnskapsarbeidere tilegner seg ny kunnskap om hvordan ressursene kan utnyttes til nye produkter gjennom tverrfaglig samarbeid. Nye produkter genererer behov for ny kunnskap. Maritim har stor beholdning av ressurser, og kunnskapsarbeidere tilegner seg ny kunnskap om hvordan ressursene kan utnyttes når de satser på nye produkter.

Strategiske produksatsing bestemmes av virksomhetens markedsposisjoneringsstrategi, den fastsetter virksomhetens forhold til markedet (Thompson & Strickland & Gamble, 2008). Leders organisering av virksomheten har betydning for produksatsing, fordi kunnskap som støtter markedsstrategien må bygges opp i virksomheten. Leder har behov for kunnskapsressurser for å ta strategiske avgjørelser om nye satsinger. Begge virksomhetene satser på nye produksatsinger fordi de har kunnskapsarbeidere som leder bruke for å kombinere ressursene i nye kombinasjoner, eller skaffe nye ressurser.

Virksomheter kan skape bedre økonomisk vekst ved effektiv og innovativ ledelse av ressursene de innehar (Penrose 1959). Hun mener det er en naturlig forbindelse mellom ressurser og muligheter for vekst og innovasjon. Lederne fungerer som pådrivere for kunnskapsarbeidere i omformingen av virksomhetens ressurser til nye produkt muligheter. I lærings sirkelen til (Zollo & Winter, 2002) under "kunnskapsomdanning", avveier, drøfter og evaluerer leder betingelser for strategiske valg ut fra kunnskapsressurser og ekstern ekspertise og ressurser tilgjengelig. Muligheter og trusler eksternt vurderes mot styrker og svakheter internt, ressursbehov og kunnskapsbehov er viktige faktorer i forhold til nye produksatsinger. Leders strategiske valg om å endre ressurskombinasjoner for å skape nye produkter avgjøres ved at nye ideer er sammenfallende med virksomhetens strategier, etablerte forståelser og/eller tidligere erfaringer, (Zollo & Winter, 2002) og at det antas fordeler med å implementere nye forretningskonsept. Produktinnovasjoner fremmer behov for kunnskapsutvikling, fordi nye rutiner må etableres rundt det nye. Leders avgjørelser om nye produksatsinger skaper ny læring og kunnskapsutvikling i virksomheten.

5.2.5 Eksterne relasjoners betydning for leders valg

Tekno: Vi evaluerer markedet kontinuerlig gjennom bruk av mange nettverk og relasjoner til forskjellige eksterne aktører og samarbeidsparter. Vi søker systematisk etter nye forretningsideer, dette gjør vi ved kontinuerlig å være "på høgget" for å oppfatte tegn som kan signalisere nye behov i markedet. Virksomheten har utviklet seg i takt med rådende trender og teknologier, vi er derfor i front når det gjelder kunnskap innenfor vårt område. Lederens strategiske orientering reflekterer bedriftens villighet til å engasjere seg i entreprenøriell adferd. Leders strategiske orientering sees på som bedriftens handlinger i forhold til innovasjon, risikotilbøyelighet og utforskerevne. Mange ledere så vel som forskere er overbevist om at virksomhetens suksess og kanskje overlevelse i dagens "hyperkonkurranspregede" omgivelser avhenger av fleksibilitet, innovasjon og hurtighet(Aveni 1994 i Eisenhardt & Martin,2000).

Maritim: Samarbeid innenfor to næringen gir inspirasjon til produksatsinger. Innenfor oljevern og beredskap skaper samarbeid synergieffekt, ved at det oppdages behov for nye produkter som begge næringene kan dra nytte av. Vi finner tilstedighet nye anvendelsesmåter for våre produkter, fordi vi praktiserer tverrfaglig samarbeid der kompetansen medarbeiderne i de forskjellige spesialenhetene innehar deles. Virksomheten innehar unik

tverrfaglig kompetanse som er fremkommet gjennom forskning og samarbeid mellom både interne enheter og eksterne partnere. Nye muligheter dukker ofte opp når vi minst venter det. Det kan for eksempel være utløst av et akutt behov i markedet.

Teece(1997) sier at konkurransefortrinn for virksomheter ligger i ledelsen og organisatoriske prosesser og strategiske muligheter som finnes. Tverrfaglig erfaring og samarbeid med ekstern ekspertise gir kunnskapsarbeidere mulighet til å anvende ressurser i nye kombinasjoner. Kunnskapsarbeidere kan gjennom at de har opparbeidet unik kompetanse lettere oppdage nye anvendelsesområder for ressursene.

Virksomheter må ha de nødvendige ferdigheter, basiskunnskaper samt ledelses og styringsmekanismer som gjør virksomhetene i stand til å utnytte og koble egen satsing til nye mulighetsområder (Penrose,1959). Kunnskapsarbeidere bidrar med kunnskap som gir bidrag til leders strategiske avgjørelser.

Vurdering og analyse:

Leder i Maritim har skapt samarbeid med fagmiljø, kunder og næring for å tilegne seg nye ideer og kunnskap til produksatsing. Satsing på nye produkter skaper kunnskapsarbeidere som stadig ser nye muligheter for å utnytte ressursene.

Leder i Tekno har mange eksterne relasjoner og nettverk som bidrar med stor tilgang på ny teknologisk kunnskap, og skaffer derved kontinuerlig informasjon om trender som kan signalisere kommende endringer. Leder ser verdien i å ha mange forskjellige miljøer å tilegne seg ideer og kunnskap fra for å kunne satse på produktutvikling.

Spørsmål: Hvordan oppstår nye produksatsingsideer, og hva avgjør satsningsvalg?

Maritim: Tett samarbeid med de forskjellige næringene vi opererer i gir inspirasjon til nye produksatsinger. Vi vil nå etablere ny virksomhet innenfor et område vi allerede opererer i. Denne satsingen medfører at vi blir totalleverandører av produkter på dette operasjonsområdet.

Intern og ekstern kunnskap oppdager sammen nye måter å bruke ressursene på. Tilgang på ekstern kunnskap øker handlingsrommet til Maritim og skaffer ny kunnskap om hvordan ressursene kan utnyttes og anvendes i nye produkter.

Ressurser består av mange potensielle bruksområder, og kan oftest defineres uavhengig av bruk. Utnyttelse av ressurser implementerer aktiviteter og kan derfor ikke defineres på samme måten. Det er i dette vi finner unikheten til hver enkel virksomhet (Penrose, 1959).

Tekno: Vi jobber med kontinuerlig produktutvikling, og bruker trenddata for valg av produksatsing. For å satse på, og åpne opp for "det nye", jobber vi tett med forskningsmiljøer, næringsliv, leverandører og kunder. Under utviklingen av vår nye web-baserte dataløsning fremkom nye innovasjonsmuligheter etter samarbeid med eksterne aktører, dette fordi nye behov ble avdekket.

Vi har etter samarbeid med eksterne aktører avdekket nye behov i markedet, og jobber nå med videreutvikling av en ny web-basert tjeneste. Vi utnytter ressursene maksimalt og tilpasser oss nye ressurskrav på grunn av stor tilgang på ekstern læring. Innhenting av ekstern kunnskap er viktig siden endringer skjer fort i denne bransjen. Kontinuerlig tilgang på ny kunnskap og opparbeidet kunnskap, samt at medarbeiderne har fleksibel holdning til endring gjør at vi lett kan tilpasse oss nye trender i markedet.

Den underliggende kunnskapen lederen benytter når ressursene skal kombineres og koordineres kan hevdes å være bedriftens viktigste ressurs (Marsh og Ranft 1999). Cooper et al (1994) benytter erfaring og nettverk som tegn på i hvilken grad entreprenøren har hatt mulighet til å utvikle relevante ferdigheter som har betydning for positiv utvikling av virksomheten (i E.Lier Madsen 2003).

Vurdering og analyse:

Kreative kunnskapsarbeidere har i samarbeid med flere eksterne aktører, samt forskningssamarbeid med universitet skaffet flere innovasjoner innenfor sikker lagring og deling av datainformasjon på nettet. Kompetanseressurser fra ulike instanser samarbeider rundt utvikling av spesiell teknologi, gjør at Tekno får tilgang på ideer til nye innovasjoner. Maritim får tilgang på kunnskap fra næringen de opererer i. Maritim har utviklet kompetanse til å utnytte og anvende ressursene de innehar slik at de kan brukes til nye satsingsområder innenfor den maritime næringen. Leder tar avgjørelser om nye produksatsinger fordi kunnskapsarbeidere innehar kunnskap som gjør at de utnytter ressursene godt. De tilegner seg kunnskap fra eksterne samarbeidspartnere og finner nye anvendelsesområder for ressursene, det skaper ny kunnskap om hvordan ressursene kan utnyttes til nye produksatsinger. Det øker læringen i virksomheten.

Leders satsing på innovasjon er avhengig av tilgang på kunnskapsressurser som kan endre ressursbasene. Leder i begge virksomhetene har bygd opp kunnskapsressurser, og har eksterne relasjoner som kan bidra med ideer, kunnskap og andre ressurser når nye produksatsinger vurderes igangsatt. Maritim har relasjoner innenfor sin næring. Tekno har relasjoner innenfor mange forskjellige nettverk, næringer og forskningsmiljø. Begge lederne utvikler dynamiske kapabilitetsevner ved å satse på produktinnovasjoner. Ved utvikling av innovasjoner kan det dukke opp nye satsingsområder, fordi innovasjoner skaper behov for nye rutiner som fremmer ny kunnskapsutvikling som kan starte en ny innovasjonsrunde.

Spørsmål: Hvordan påvirker omgivelsene produksatsing ?

5.2.6 Omgivelsesforholds betydning for leders valg

Tekno: Vi jobber innenfor to felt i IT-bransjen, konsulentvirksomhet for tilrettelegging av dataløsninger til bedrifter og institusjoner, og innovasjonsarbeid innenfor web-baserte produkter som har som mål å nå et bredt publikum. Bransjen er fragmentert i forskjellig endringstakt. Den nettbaserte tjenesten har høy endringstakt. Det som er nytt den ene dagen kan være gått ut på dato neste dag. Det kreves stor tilgang på informasjon og kunnskap for å følge med. Vi er tidlig ute med produktinnovasjon i et umodent marked der endringstakten er høy. Innenfor rådgivning og produkt tjenester er det moderat endringstakt. Vi følger dette markedet kontinuerlig for nye trender.

En strategi vil alltid være under utvikling, den evalueres og tilpasses i forhold til, endringer i markedet, ny teknologi, eller nye trekk fra konkurrentene (Thompson/Strickland/Gamble, 2008).

Å forstå flyten og rytmen i strategiarbeidet for når, hvor og hvor ofte en skal endre strategi er viktig i høyt dynamiske markeder. I et slikt marked kan en oppnå konkurransefortrinn ved å skape en serie av uforutsigbare fordeler gjennom riktig timing og løse strukturer i virksomheten. Ved å finne riktig tidspunkt for når en skal forlate fortiden for å møte fremtiden (Eisenhardt & Martin, 2000). Når markedet har høy endringstakt blir endringene ulineær og mindre forutsigbare (ibid). Når omgivelsene er ustabile blir virksomheter utfordret på å revurdere sin praksis for eventuelt å endre etablerte rutiner. De nye rutinene danner fundamentet til virksomhetens kunnskapsbase (Eisenhardt & Martin, 2000). Kontinuerlig tilgang på nyervervet kompetanse kan gjøre virksomheten i stand til å endre praksis, og integrere den i nye rutiner (Eisenhardt & Martin, 2000).

Maritim: Ettersom vi er en virksomhet som er diversifisert møter enhetene forskjellige krav til endring fra omgivelsene. Vi har hele spektret med krav til endringstakt og kompleksitet, dette fordi vi utvikler produkter til flere forskjellige næringer innenfor den maritime sektoren.

Effektive dynamiske kapabiliteter varierer etter markedsdynamismen. I moderate dynamiske markeder endrer markedet seg ofte, men etter et visst strukturert mønster, der kunder, konkurrenter, næring er stabile innenfor mønstret. Effektive produktutviklinger foregår gjennom lineære prosesser (Eisenhardt & Martin,2000).

Vurdering og analyse:

Tekno er tidlig ute med et nytt produkt i et marked med høy endringstakt. Det betyr at de søker kontinuerlig etter informasjon som kan gi tegn på endring i markedet. De har stort behov for tilgang på nye ideer og kunnskap fra eksterne kilder fordi kunnskap internt raskt blir foreldet i turbulente omgivelser. Leder tar raske strategiske avgjørelser for å tilrettelegge for nye krav fra omgivelsene. Leders strategiske utforskende og innovative søken i omgivelsene etter kunnskap, utvikler kunnskapsbasene i virksomheten, slik at de kan tilpasse seg krav fra omgivelsene.

Maritim opererer innenfor flere næringer i den maritime sektoren. De har et bredt spekter av produkter, og har alt fra lav til moderat endringstakt for sine produkter. Kunders etterspørsel etter spesialprodukter påvirker produksatsingen. Krav til endring og ny kunnskap er forskjellig innenfor de forskjellige enhetene. Virksomheten utfordres på å finne nye anvendelsesmåter for ressursene. De har stort utvalg av råvareressurser som kunnskapsarbeidere kan kombinere i mange nye konfigurasjoner for å møte etterspørsel. Kreative kunnskapsarbeidere ser nye muligheter å kombinere ressursene for å skape nye produkter. Etterspørsel etter nye produkter påvirker læring og kunnskapsutvikling i virksomheten, fordi produktene ofte spesialtilpasses kunden. I markeder med moderat endring beror dynamiske kapabiliteter på eksisterende kunnskap. Ledere vurderer, planlegger og organiserer etter eksisterende kunnskap. Utkomme i slike markeder er forutsigbart, fordi markedet opptrer etter et visst kjent mønster som virksomheten kan omstille seg etter (Eisenhardt & Martin,2000). Det kan være vanskelig å fange opp endringer i omgivelsene når leder er opptatt av utnyttende aktiviteter. Utnyttende aktiviteter kan gjøre leder blind for nye viktige signaler om trendsifte i markedet (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Virksomhetene har forskjellige omgivelsestilstander å forholde seg til. Det krever ulik tilgang på kunnskap for å tilpasse seg. I turbulente omgivelser blir kunnskap raskt utdatert. Læring

skjer raskt og nye rutiner krever raske handlinger. Rask implementering av kunnskap krever løse strukturer i organisering av virksomheten. Tekno kan møte slike endringer fordi de har løse strukturer i organiseringen av virksomheten, og har bygd opp allsidige kunnskapsbaser. Maritim vil få problemer i turbulente omgivelser, fordi de er stramt organisert og er opptatt av utnyttende aktiviteter. Rutiner vil bryte sammen, fordi det etablerte systemet ikke lenger fungerer. Det tar tid å bygge opp kunnskap som skal matche nye betingelser.

Spørsmål: Hva kan være konkurransefortrinnet hos dere i dette markedet?

5.2.6.1 Konkurransforholds betydning for leders valg

Tekno: Konkurransfortrinnet for vårt web-baserte produkt kan være at vi er tidlig ute, ikke for tidlig med et unikt produkt. Vi ser på konkurrentene både som en trussel og som en mulighet. Konkurrans inspirerer til å være mer utforskende for å fremme innovasjon, og en må "skjerpe" seg for å kunne vinne konkurransefortrinn. Unik kompetanse og kreative kunnskapsarbeidere søker etter ny kunnskap for å utvikle ny datateknologi.

Å søke etter nye forretnings muligheter og ideer i markedet, er prosesser for å oppdage og generere verdiskapning for virksomheten og eierne (Penrose, 1959).

Maritim: Vi har ikke mange konkurrenter til våre produkter i hjemmemarkedet. De største konkurrentene er i det utenlandske markedet. Konkurransfortrinn får vi ved å levere kvalitetsprodukter som kunden etterspør. Vi har funnet mange anvendelsesområder for råvarene vi bruker, slik kan vi ved å kombineres dem i flere kombinasjoner skape produkter som kundene etterspør.

Leder i Maritim sier de har en rød tråd som binder virksomheten sammen, den røde tråden er maritim næring. De begrenser derved sin aktivitet innenfor sitt virksomhetsområde.

Konkurransfortrinn kan oppnås når ressursammensetninger er en kombinasjon av tett synergi mellom leders erfaring og medarbeiders kunnskap (Eisenhardt & Martin, 2000).

Virksomheter må søke kontinuerlig etter nye muligheter i markedet for å beholde konkurransefortrinnet. Konkurrans inspirerer til mer læring, ved at medarbeiderne utfordres på å søke kontinuerlig etter nye muligheter. Virksomheter kan skape bedre økonomisk vekst ved effektiv og innovativ ledelse av ressursene de besitter (Penrose, 1959).

Vurdering og analyse:

Leder i Tekno utforsker markedet kontinuerlig etter nye teknologier og ressurser, det skaper konkurransefordeler for virksomheten. Tekno blir utfordret til ny kunnskapsøking og læring når de utsettes for konkurranse. Maritim skaper konkurransefortrinn gjennom å utnytte eksisterende produkter i nye kombinasjoner. Teorier om utvikling av varige konkurransefortrinn vektlegger evne til kreative koblinger av ressurser og rutiner internt i bedriften som forutsetning for verdiskapning (Penrose, 1959). Maritim er ikke utsatt for vesentlig konkurranse med sine produkter, derfor stimuleres de ikke til læring av konkurrenter. Virksomheter må ha de nødvendige rutiner, basiskunnskaper samt ledelses og styringsmekanismer som gjør virksomhetene i stand til å utnytte og koble egen satsing til nye mulighetsområder (Penrose 1959). Virksomhetene har forskjellig tilnærming til markedene. Leder i Tekno er eksternt orientert når han søker i markedet etter eksterne ressurser og kunnskap for å skaffe konkurransefortrinn. Leder i Maritim er internt orientert for å skaffe konkurransefortrinn, fordi han er opptatt av ny måter å kombinere eksisterende ressursene på.

Spørsmål: Hva er fokus for å beholde eventuelt utvide markedet dere opererer i?

5.2.6.2 Markedsforholds betydning for leders valg

Tekno: Vi evaluerer markedet kontinuerlig, og vi tilpasser oss markedet ved å satse på medarbeidere med høy utdannelse, som er villig til å tilegne seg ny kunnskap. Årsaken til at vi har overlevd så lenge i markedet er at vi hele tiden har fokus på å være innovativ og i pakt med markedet.

Virksomheter har fordeler ved å inneha dynamiske kapabiliteter når de utvikler nye forretningsplattformer og strategier for å komme inn på nye markeder, dette fordi dynamiske kapabiliteter kan endre ressursbasene ved å koble ressursene på nye måter (Zahra et al.,2006).

Maritim: Vi jobber tett med kundene, og mottoet for å beholde eller utvide markedet er: "Har du løsninger har du også kunder". Det er derfor viktig å følge hva som skjer i markedet. Vi driver kreativ produktutvikling, for å kunne tilby den beste løsningen til kunden. Vi finner tilstadiighet nye anvendelsesmåter for råmaterialet vi anvender i produktene våre. Flere av våre produkter er karakterisert som "new to the world produkter", innovasjoner er fremkommet etter tett samarbeid med kunder, og den spesifikke næringen. Fokus for å utvide markedsområder er ofte styrt av nye behov i markedet. Vi utvikler spesialtilpassede produkter

etter forespørsel fra kunder. Markedet er blitt utvidet, etter at det er oppdaget nytteverdi for nettopp dette spesialproduktet hos andre kunder.

Vekstpotensialet i virksomheten ligger i en kontinuerlig omdisponering av interne ressurser i nyskapende aktiviteter, og samtidig skaffe til veie nye eksterne ressurser der virksomhetens egne ressurser ikke strekker til (Borch & Madsen & Rasmussen, 2005).

Vurdering og analyse:

Tekno satser på nye produkt i et stort udefinert marked der endringer skjer fort og kompleksiteten er stor, dette skyldes at data bransjen er i kontinuerlig endring, der nye produkter og substitutter dukker opp over natten. De eksterne omgivelsene sies å spille to forskjellige roller, de tilfører forskjellig stimuli for intern refleksjon rundt mulig fornying av eksisterende forretningsopplegg, og de fungerer som seleksjonsmekanisme, ved å gi feedback for virksomhetens mulighet til å overleve i markedet med nåværende ressurser og aktiviteter, (Zollo & Winter, 2002). Leders fokus i ustabile markeder er å følge parametere for å tilpasse kunnskapsressurser til ønsket markedsvekst. Kunnskapsressurser i Tekno tilegner seg kontinuerlig ny kunnskap som kan bistå leder i raske beslutninger om strategivalg. Å være utforskende i turbulente markeder er krevende, da endringer skjer raskt. Kommende endringer i markedssituasjon må oppdages tidlig, slik at de ikke får konsekvenser for etterspørselen. Ved å være i forkant før endringer inntreffer kan virksomheten tilpasse seg nye betingelsene, og møte de med nye trekk. Tekno har gjennom sin utforskende tilnærming til markedet utviklet dynamiske kapabilitetsevner som kontinuerlig søker i markedet etter tegn på nye trender. Leder som organisatorisk dynamisk kapabilitet legger gjennom sin utforskende markedssatsing til rette for utvikling av dynamiske kapabilitetsevner som kan fremme nye produkter til nye markedsområder. Kontinuerlig tilgang på nye utfordringer øker mestringsevnen til kunnskapsarbeidere. Det kan utvikle en positiv læringspiral i virksomheten der det kreative mangfoldet øker, handlingsrommet øker, og derved også tankerommet som gjør at de kan lære mer, og derved skape produktinnovasjon som kan gi tilgang til nye markeder.

Tekno utvikler dynamiske kapabilitetsevner gjennom å satse på nye IT-produkter. Leder tar strategiske avgjørelser om nye satsinger fordi kunnskapsarbeidere har opparbeidet unik kompetanse. Kompetansen øker fleksibiliteten og gjør det mulig å endre eksisterende forretningskonsept.

Maritim bruker kundenes etterspørsel som barometer for markedet. De opererer i markeder der endringene og kompleksiteten er moderat. Maritim er ikke i den grad som Tekno utfordret på å innhente nye ideer, ny kunnskap eller ressurser fra eksterne kilder, dette fordi Maritim ikke utfordres på store endringer i omgivelsene. Tilgang på nye ideer kommer oftest fra kundene, samarbeidsparter og medarbeidere. Kunnskapsressurser utvikles gjennom tverrfaglig samarbeid internt og gjennom eksterne relasjoner. De utnytter sine interne ressurser ved å kombinere disse på nye måter. Råmaterialressursene Maritim anvender kan kombineres på mange måter. Tverrfaglig samarbeid og ekstern ekspertise brukes i konfigureringen av ressurser for å skaffe produkter som kunden og markedet etterspør. Så lenge de kan skaffe produktene som etterspørres har de markedsandeler. Maritim utvikler dynamiske kapabilitetsevner gjennom leders søking i markedet etter ideer kunnskap og informasjon som kunnskapsarbeidere kan bruke i utnyttelse av eksisterende ressurser i nye kombinasjoner, eller eksterne ressurser i kombinasjon med interne ressurser. Ved at interne ressurser kan omdannes, kombineres i mange ressurskombinasjoner gir mulighet til nye produkter og/eller anvendelse i nye markeder.

Tabell 2: Funn fra tema ”Ekstern organisering” med betydning for læring.

	Maritim	Tekno
<i>Orientering mot eksterne relasjonspartnere</i>	Samarbeid. Tette forbindelser for å skaffe kunnskap, ideer til produktinnovasjon	Nettverk, sosiale medier, samarbeid. Løse/ faste forbindelser for å skaffe kunnskap til produktinnovasjon
<i>Overføring av ekstern kunnskap</i>	Skjer gjennom daglig praktisering og drøfting i møter mellom kunnskapsarbeidere og leder	Skjer ved felles evalueringsmøter mellom kunnskapsarbeidere og leder
<i>Bruk av kunnskapsressurser i strategiske valg</i>	Utvikler kunnskapsressurser gjennom rådføring og bruk.	Utvikler kunnskapsressurser gjennom rådføring og bruk.
<i>Strategisk orientering mot markedet</i>	Planlagt og analyttisk mot nisjemarkeder. (smalt marked)	Utforskende mot et udefinert marked.
<i>Ressursbeholdning</i>	Stor – mange muligheter å koble ressursene for å skape produksatsing	Liten- få ressurser, søker i markedet etter ressurser for produksatsing
<i>Ressursorientert</i>	Mot utnyttelse av eksisterende ressurser (nåtids-orientert) i nye kombinasjoner	Mot anskaffelse av nye ressurser for anvendelse i nye teknologier(fremtids-orientert)
<i>Marked</i>	Moderat endringstakt Jobber etter strukturerte rutiner	Høy endringstakt Jobber etter ustrukturerte rutiner
<i>Konkurranse</i>	Lav- avslappende holdning	Høy- må være på vakt

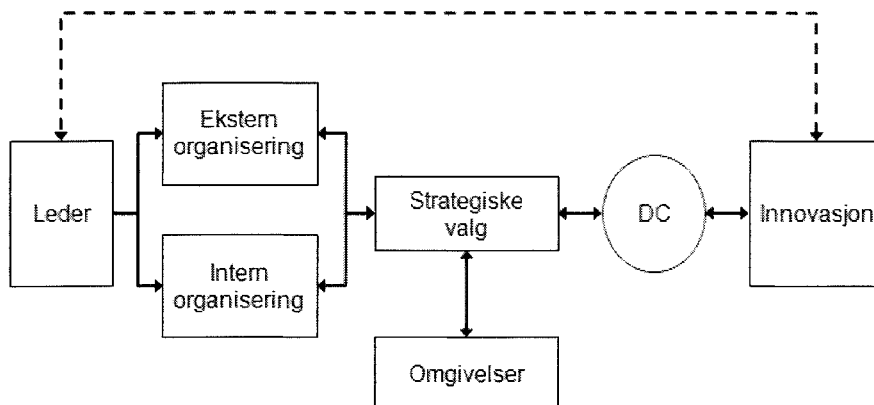
Konklusjon:

Leders rolle for å skaffe gode relasjoner har betydning for læring og utvikling av dynamiske kapabiliteter. Hvordan leder skaffer virksomheten tilgang på ideer, ny kunnskap, informasjon om omgivelsene, tilgang på ressurser, påvirker hvordan virksomheten kan lære.

Kvaliteten på kompetansen avhenger av hvor og hvordan leder søker i markedet.

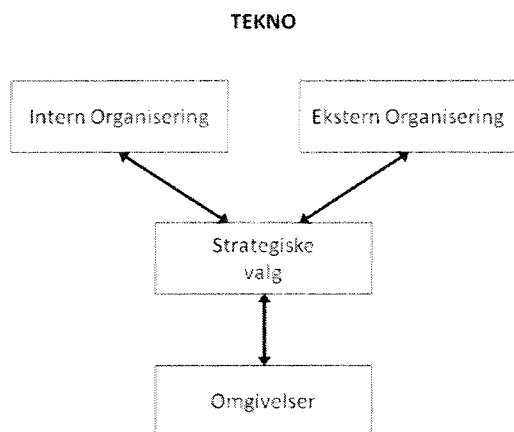
Kompetansen virksomheten bygger opp har betydning for leders mulighet til å satse på nye produkter og i nye markeder. Leders bruk av kunnskapsressurser øker kunnskapen og fleksibiliteten til kunnskapsressursene. Å øke intern og ekstern kunnskap bidrar til oppbygging av kunnskapsbaser som kan fremme innovasjoner, ved at de ser nye måter å kombinere ressursene på. Omgivelsene påvirker til læring fordi eksterne stimuli gjør at virksomheten må revurdere eksisterende produktstrategier for å opprettholde konkurransefortrinnet.

Kvaliteten på dynamiske kapabilitetsevner avgjøres av kvaliteten på kunnskapsbasene som leder gjennom sin strategiske orientering bygger opp. Leders strategiske orientering har betydning for kunnskapsutvikling i virksomheten.

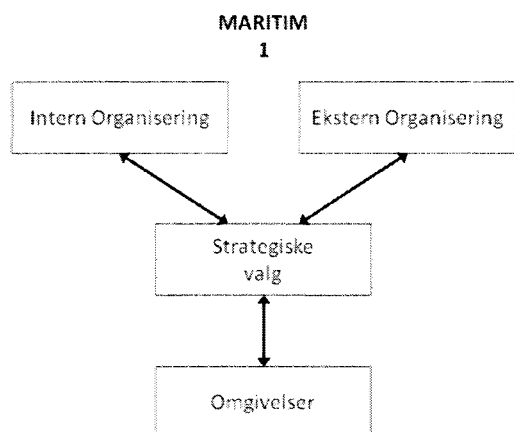


Figur 3: Min forståelse av fenomenet dynamiske kapabiliteter, etter analysen.

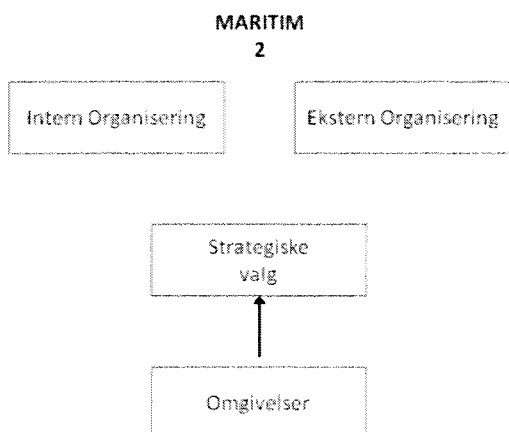
Tekno og Maritim bygger opp kunnskap etter ulike handlingsmønstre. Det kan påvirke leders muligheter til nysatsing, fordi leder tar strategiske valg ut fra kunnskapsressurser tilgjengelig. Ulike omgivelsestilstander stiller ulike krav til læring, og påvirker derved leders strategiske valg. Figurene under illustrerer hvordan læring og omgivelsestilstander påvirker leders strategiske valg.



Figur 4: Tekno utvikler kunnskapsressurser som kan møte omgivelsesbetingelser med nye trekk. Samspill med omgivelsene.



Figur 5: Maritim 1 viser virksomhetens tilpasning til dagens omgivelseskrav. Samspill med omgivelsene de operer innenfor.



Figur 6: Maritim 2 illustrerer mangel på kunnskapsressurser dersom omgivelsene endres radikalt. Kan ikke tilpasse seg omgivelsene.

Dynamiske kapabiliteter handler om hvordan virksomheter håndterer innovasjon og hvordan ledere klarer å tilpasse virksomheten endringer. Kunnskap om hvordan slike endringsevner kan utvikles og utnyttes kan bedre konkurransevnen til virksomheter (Madsen, 2009).

5.3 Leders interne og eksterne organiserings betydning for virksomhetens endringsevne

Hovedfunnene fra del en av analysen presenteres og drøftes for å besvare problemstillingen. Underkategorier; 1) kunnskapsoverførings betydning for endring, 2) eksterne relasjoners betydning for endring, 3) tilgjengelig kunnskaps betydning for leders valg om endring, 5) kunnskaps betydning for å tilpasse seg markedsendringer, 6) kunnskaps betydning for å møte konkurranseendringer.

5.3.1 Kunnskapsoverførings betydning for endring

For at endring skal skje må det finne sted læring, der taus kunnskap gjøres til artikulert kunnskap for å overføres mellom kunnskapsarbeidere. Utgangspunkt for læring er at den er knyttet til miljøene den enkelte medarbeider er en del av (Filstad 2010). Leders organisering av virksomheten for at den skal bli lærende er av stor betydning i dynamiske omgivelser, fordi evnen til utforskende læring kan være avgjørende for hvor godt virksomheten klarer å tilpasse seg nye betingelser (Zollo & Winter, 2002). Samarbeid mellom leder og medarbeidere danner grunnlag for rutiner, ferdigheter og utnytting av ressurser, dette skaper utvikling av kunnskapsarbeidere i virksomheten, (Teece et al.,(1997). McKelvie & Davidson (2009) mener å finne direkte positiv effekt på virksomheters tilgang på kunnskapsrike og engasjerte arbeidere og utvikling av dynamiske kapabilitetsevner. Hvordan læring praktiseres er avgjørende for egenskaper og evner til dynamiske kapabilitetsressurser. Effekten dynamiske kapabiliteter kan gi er avhengig av kvaliteten på virksomhetens kunnskapsbaser (Zahra et al.2006).

Både Tekno og Maritim har skapt læringsarena der kunnskap overføres mellom kollegaene. Virksomhetene har ulik struktur på organiseringen. Tekno er løst strukturert med hurtig spredning av informasjon for raskt å kunne omstille seg nye betingelser som fremmer endring. Maritim er strukturert for å oppfylle krav til kvalitetsstyringssystem. Slike systemer tar tid å evaluere, derfor skjer endringer etter et visst mønster som tar tid.

5.3.2 Eksterne relasjoners betydning for endring

Ekstern stimuli påvirker utvikling av dynamiske kapabiliteter. Dynamiske kapabiliteter består av velkjente prosesser som for eksempel allianser, der verdien disse kapabilitetene kan skape ligger i evnen til å endre ressursbasene i nye kombinasjoner (Eisenhardt & Martin, 2000).

Hvordan leder organiserer virksomheten til eksterne aktører handler om hvordan leder søker i markedet for å få tilgang til nye ideer, muligheter, skaffe ny kunnskap, bedre utnyttelsen av interne ressursene, eller anskaffe nye. Dette får betydning for verdien kapabilitetene kan skape. Verdien til kapabilitetene ligger i evnen til å endre ressursbasene i nye kombinasjoner (Eisenhardt & Martin, 2000).

Dynamiske kapabiliteter er leders mulighet til å rekonfigurere virksomhetens ressurser og forretningsopplegg slik han/hun tror er hensiktsmessig og relevant for virksomheten (Zahra et al.2006). Virksomheter utvikler ny kunnskap som kan fremme innovasjoner gjennom slike prosesser (ibid).

Tekno bruker flere ulike typer nettverk for å skaffe ideer til produktinnovasjoner.

Virksomheter kan gjennom å bruke eksterne relasjoner kontinuerlig forbedre sine ressurser (McKelvie & Davidsson, 2009), dette fordi eksterne relasjoner gir tilgang på ressurser virksomheten selv ikke besitter. Kunnskapsressurser forbindes med fleksibilitet og mulighet til utvikling av innovasjoner (Hargadon, 2003).

Maritim søker etter kunnskap og ideer til ressursforandringer hos sine samarbeidspartnere og næringen de opererer innenfor. Mangel på kunnskapsressurser kan hemme utforskermulighetene for virksomheten og reduserer derved også muligheten til å bruke kunnskap fra andre kilder (Hargadon, 2003). Dynamiske kapabilitetsevner tar tid å bygge opp, da disse beror på tett samspill mellom leder, kunnskapsarbeidere og virksomhetens ressursbaser. Gode samarbeidspartnere kan avlaste ressursbehovet ved at ressurser kan deles, omskapes, eller få nye anvendelsesområder (Eisenhardt & Martin,2000). Dynamiske kapabiliteter er kunnskapsressurser i virksomheten som innehar kunnskapsevner som kan bidra til at virksomheten blir i stand til å tilpasse seg nye betingelser (ibid). Endringer kan skje ved at nye ressurser eller ressurskombinasjoner kan skaffe nye forretningsmuligheter. En virksomhet kan gjennom eksterne relasjoner kontinuerlig forbedre sine ressurser, for å påvirke utviklingen av dynamiske kapabiliteter (McKelvie & Davidsson, 2009).

5.3.3 Tilgjengelig kunnskaps betydning for leders valg om endring

Å inneha dynamiske kapabilitetsevner i virksomheten gjør det enklere å fremme innovasjon, fordi innovasjon krever etablering av nye rutiner, og nye rutiner skaper nye ideer og inspirasjon for å starte en ny læringscyklus (Zollo & Winter, 2002), som igjen kan fremme ny innovasjon. Utgangspunkt for hver læringscyklus er handlinger relatert til å skaffe endringer av etablerte rutiner (ibid). Dynamiske kapabiliteter kan skape ressursbaseforandringer som gjør det enklere å fremme innovasjon (Eisenhardt & Martin, 2000 og Nelson & Winter, 2000 i McKelvie & Davidsson, 2009). Leders strategiske valg om nye produksatsinger er avhengig av å ha kunnskapsarbeidere tilgjengelig, og at de er villig til å bruke sin kunnskap til virksomhetens beste.

I Tekno er kunnskapsarbeidere og leder kontinuerlig oppdatert på ny teknologikunnskap i markedet. Leder er utforskende og driver entreprenøriell aktivitet innenfor et stort område for å søke etter nye forretningsopplegg. Produktinnovasjoner kan skje fordi kunnskapsressurser evner kontinuerlig å sette seg inn i ny teknologisk kunnskap som kan brukes i omforming av ressurser til nye produkter. Produktinnovasjon medfører at nye rutiner må utvikles og etableres i virksomheten. En virksomhets rutiner reflekterer erfaringsmessig visdom som er tilegnet gjennom erfaring over tid. Rutiner er resultat av prøve og feile læring fremkommet fra tidligere handlinger og utvelgelse (Zollo & Winther, 2002). Når nye rutiner etableres skapes kunnskap og refleksjon rundt det nye, dette kan medføre at ny innovasjon finner sted (Gavetti & Levinthal 2000 i Zollo & Winther, 2002).

Leder i Maritim sier de har en rød tråd som binder virksomheten sammen, den røde tråden er maritim næring. De begrenser derved sin aktivitet innenfor sitt virksomhetsområde.

5.3.4 Kunnskaps betydning for å tilpasse seg markedsendringer

Omgivelsene fungerer som seleksjonsmekanisme og feedback for virksomhetens mulighet til å overleve i markedet med nåværende ressurser og aktiviteter (Welson & Winter i Zollo & Winter 2002). I omgivelser med rask endringstakt blir kunnskap fort utdatert. Effektive dynamiske kapabiliteter er enkelt organisert i markeder med høy endringstakt for raskt å oppfatte og svare på endringer (Eisenhardt & Martin, 2000). Evnen til utforskende læring er avgjørende for hvor godt virksomheten kan tilpasse seg slike tilstander. Eksterne relasjoner kan bidra med ny kunnskap for å endre ressursbasene ved behov. Leders organisering av virksomheten til omgivelsene er av stor betydning for utvikling av endringskompetanse (Borch 2009).

Virksomheter har fordeler ved å inneha dynamiske kapabiliteter når de utvikler nye strategier, dette fordi dynamiske kapabilitetsevner kan endre ressursbasene ved å koble ressursene på nye måter (Zara et al.,2006). Lederens strategiske orientering reflekterer bedriftens villighet til å satse på nye produkter eller i nye markeder. Kompetente kunnskapsarbeidere og tilgang på ekstern ekspertise er avgjørende for om innovasjon kan skje i virksomheten (Eisenhardt & Martin 2000).

Leder i Tekno har strategisk utforskende tilnærming til marked. Det signaliserer at virksomhetene er tidlig ute for å være med å definere et marked og utfordre konkurrenter. De innehar stor endringsvilje ved å satse på nye produkter i et udefinert marked.

Leder i Maritim har strategisk analyttisk tilnærming til markedet, dette fordi markedet er definert og kunder etterspør nisjeprodukter. I Maritim oppstår ofte produktinnovasjon som svar på kunders etterspørsel etter spesialtilpassede produkter. Maritim har redusert endringsevne ettersom de opererer innenfor smale nisjemarkeder.

Tekno har kunnskapsarbeidere som raskt skaffer nye ressurser og teknologier for å møte nye utfordringer. Et av kjennetegnene for dynamiske kapabiliteter er observasjonen av at virksomheter ikke er statiske bunter av ressurser, men heller bevegelige strømmer (Teece et al.,1997).

I Tekno bygger kunnskapsarbeidere kontinuerlig opp ny kunnskap ved å søke etter eksterne kunnskapskilder for å øke fleksibiliteten og tilnærming til nye ressurser.

Maritim kan få problemer i høyt dynamiske markeder fordi dynamiske kapabilitetsevner er rettet mot utnyttelse av eksisterende ressurser.

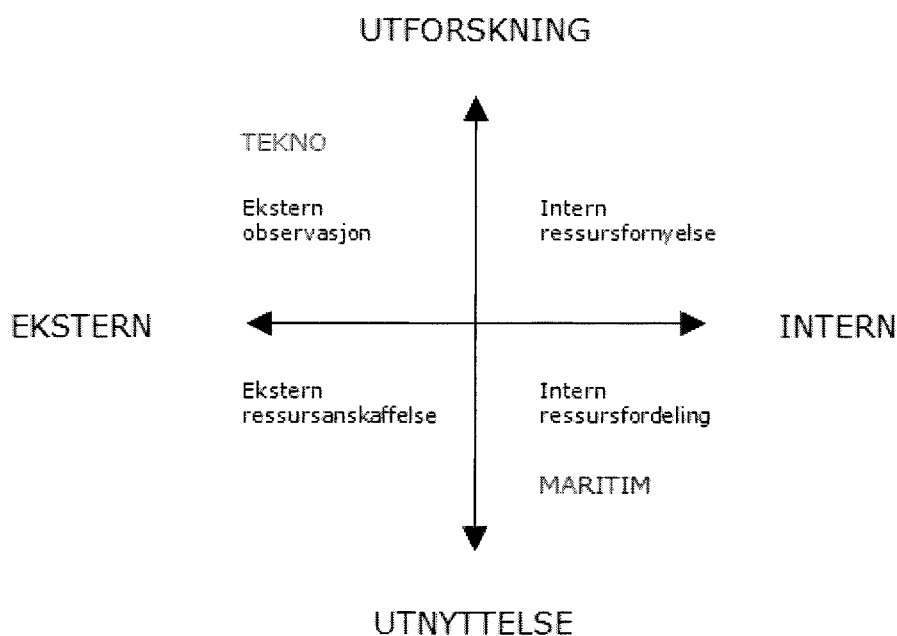
5.3.5 Kunnskaps betydning for å tilpasse seg konkurranseendringer

Å utvikle dynamiske kapabiliteter i virksomheten kan sies å kompensere raskt for svakhetene i virksomheten og eliminere mange av truslene i omgivelsene (Borch, 2009). Langsiktig konkurransefortrinn ligger i ressurs sammensetningen som leder bygger ved å bruke dynamiske kapabiliteter, ikke i kapabilitetene selv (Eisenhardt & Martin, 2000). Endringsevne ses på som en svært viktig ressurs (dynamiske kapabiliteter) for å skape konkurranse fortrinn (Borch, 2009). Tekno hevder konkurrenter i markedet stimulerer til ny utforskning og læring. Turbulente tilstander i omgivelsene begrenser ikke Tekno sine aktiviteter, dette fordi kunnskapsarbeidere raskt kan endre ressursbasene eller skaffe nye for å tilpasse seg endringer.

Maritim har ikke mange konkurrenter i det norske markedet, men flere i det utenlandske markedet. Det er nisjemarkedenes etterspørsel etter spesialprodukter som skaper dynamikken. Kilden til å skape konkurransefortrinn ligger i virksomhetens evner til å utvikle og bruke forskjellige typer dynamiske kapabiliteter. Lederen som er beslutningstakeren er ansvarlig for strategiske valg, og klargjør derved rollene og retningen til dynamiske kapabiliteter. Måten virksomheten søker i markedet etter ideer og kunnskap, hvordan de konkurrerer, og markedene de opererer i bestemmer kvaliteten til dynamiske kapabilitetsevner.

Funn:

Leders strategiske orientering har betydning for virksomhetens endringsevne. Leders bruk av kunnskapsressurser øker endringsevnen til virksomheten. Leder bygger opp endringsevner ved å bruke kunnskapsressurser i strategiske avgjørelser. Omgivelsene stiller krav til endringsevne. Tekno og Maritim utvikler dynamiske kapabilitetsevner med forskjellige egenskaper og kvaliteter. Egenskapene har betydning for virksomhetenes endringsevne, fordi kunnskap tilgjengelig er avgjørende for leders mulighet til å satse på nye produkter eller i nye markeder.



Figur 7: Lier Madsen(2009) Dynamiske kapabiliteter kan utvikles langs to aksene (ibid). Den ene aksene avveier nåtidige og fremtidige aktiviteter, ved henholdsvis utnyttelse av eksisterende ressurser og teknologier, og utforskende etter nye ressurser og teknologier. Den andre aksene forteller om de er orientert mot interne eller eksterne ressurser.

Drøfting og konklusjon:

Tekno er utforskende orientert ved å satse på fremtiden og nye ressurser. Tekno har fokus på fremtiden og utvikling av nye ressurser og teknologier, for å møte nye utfordringer innenfor sikker lagring og deling av informasjon på nettet. Datateknologi har rask endringstakt som krever kunnskapsarbeidere med rask omstillingsevne. Tekno utvikler dynamiske kapabiliteter som raskt kan endre virksomhetens ressursbaser som svar på endringer i omgivelsene.

Maritim er utnyttende orientert ved å satse på nåtiden og utnyttelse av eksisterende ressurser. Maritim utvikler teknologiske løsninger til den maritime næringen.

Maritim utvikler dynamiske kapabilitetsevner som kan utnytte interne ressurser for å skape nisjeprodukter som kundene etterspør. Maritim har stor beholdning av fysiske ressurser som kunnskapsarbeidere kan kombinere i mange kombinasjoner. Maritim skaper innovasjoner ved utnyttelse av eksisterende ressurser. Endringstakten karakteriseres som moderat innenfor den maritime teknologiske utviklingen. Maritim har begrensa endringsevne dersom omgivelsene endres radikalt. For å utvikle dynamiske kapabiliteter som kan øke virksomhetens endringsevne må fokus være rettet mot utforskning av nye ressurser, og kunnskap må skaffes fra andre kilder enn næringen det opereres innenfor.

6.0 Konklusjon

Leders organisering av virksomheten internt og eksternt har betydning for læring og endringsevne. Leder kan skape læringsarena for å påvirke til utvikling av dynamiske kapabiliteter i virksomheten ved sin strategiske orientering.

Leders strategiske orientering har betydning for kunnskapsutvikling i virksomheten og påvirker kvaliteten på dynamiske kapabiliteter. Leders bruk av kunnskapsressurser i strategiske avgjørelser fremmer læring og utvikling av dynamiske kapabiliteter. Dynamiske kapabilitetsevner skaper fleksibilitet som kan lede til konkurransefortrinn dersom leder kan utnytte dem til å utvikle verdifulle strategier. Det påvirker virksomhetens muligheter til å satse på innovasjoner når omgivelsene endrer krav til produkter.

De eksterne omgivelsene spiller to forskjellige roller; 1) de tilfører forskjellig stimuli for intern refleksjon rundt mulig fornying av eksisterende forretningsopplegg, 2) de fungerer også som seleksjonsmekanisme, fordi de fungerer som feedback for virksomhetens mulighet til å overleve i markedet med nåværende ressurser og aktiviteter (Zollo & Winter, 2002).

Dynamiske omgivelser stiller krav til raske endringer. Virksomheter har fordeler ved å inneha dynamiske kapabiliteter når de utvikler nye forretningsplattformer og strategier for å komme inn på nye markeder, dette fordi dynamiske kapabiliteter kan endre ressursbasene ved å koble ressursene på nye måter (Zara et al.,2006). Virksomheter må ha samspill med, og tilpasse seg tilstandene i omgivelsene for å utvikle dynamiske kapabilitetsevner som gjør virksomheten endringsdyktig og effektiv.

Teknologivirksomheter som ønsker å være konkurransedyktige kan ikke bare være opptatt av nåværende konkurransesituasjon, da de fort kan endres. Virksomheter bør være opptatt av å utforske nye muligheter og nye markeder utenfor sin næring, for å bygge opp kunnskap, og tidlig å se signaler om nye trender. Dersom virksomheter samarbeider med aktører fra ulike bransjer i næringslivet, og knytter kontakter opp mot ekstern ekspertise innenfor FoU, kan de øke kvaliteten på kunnskapsressursene. Tilføring av kunnskap fra ekstern ekspertise gjør at leder utvikler dynamiske kapabiliteter som kan møte endringer med nye trekk.

Isteden for en avveining mellom utforskning og utnyttelse prosesser i virksomheter, kan det skapes en felles utvikling mellom disse. Dersom begge prosessene skjer samtidig kan virksomheter begrense utfordringene når omgivelsene endres (Zollo & Winter, 2002). Ved å skapes balanse mellom utforskende og utnyttende aktiviteter kan endringsevnen i virksomheten øke.

7.0 Refleksjon og anbefaling til videre forskning

7.1 Refleksjon rundt utvalg

Jeg ønsket med studie å få bedre forståelse for det sammensatte fenomenet dynamiske kapabiliteter. Jeg valgte å gjøre en instrumentell casestudie, noe som tilsier at casene er sekundære. Resultatene viste at leders strategiske orientering skaper kvaliteten på kunnskapsbasene, og påvirker derved virksomhetens mulighet for nysatsing. Mange faktorer som jeg mente angikk fenomenet ble studert. Studiet gikk ikke i dybden av enkelt elementer, men mange sammensatte elementer dannet til sammen en struktur. Jeg mener studiet viser at leder kan påvirke til utvikling av dynamiske kapabiliteter gjennom sin tilrettelegging for læring.

Valg av to forskjellige virksomheter med hensyn på både bransje og størrelse illustrerer tydelig fenomenets sammensetning. Det støttes av funnene.

Valg av bare to virksomheter ble gjort for å begrense omfanget på grunn av tid og begrensede ressurser tilgjengelig.

Leder representerer i oppgaven ledelsen og styrets mandat. Dette valget er gjort for å begrense oppgavens størrelse og omfang.

7.2 Resultat fra tidligere forskning

Zahra et al. (2006) legger vekt på viktigheten av leders entreprenørielle handlinger og bruk av kunnskapsressurser for å utvikle dynamiske kapabiliteter i virksomheten.

Eisenhardt.& Martin, (2000) mener konkurransefortrinn ligger i ressurskonfigurasjonene, ikke i dynamiske kapabilitetene selv. Leder tilrettelegger gjennom sin utforskende søking for utvikling av dynamiske kapabiliteter.

Penrose (1959) sier leders strategiske orientering påvirker utvikling av kunnskapsressurser. Hun påstår at utkommet ressursene kan gi er avhengig av de som utnytter dem for å skape verdi.

Zollo & Winther (2002) ;. Eisenhardt.& Martin, (2000) ; Teece et al..(1997). hevder dynamiske kapabiliteter handler om tre prosesser som må foregå i virksomheten. Leder legger til rette for disse prosessene ved sin orientering i markedet og bruk av kunnskapsressurser.

Alle disse forskningsresultatene presiserer betydningen av leders orientering for utvikling av kunnskapsressurser.

7.3 Anbefaling for videre forskning

For å fordype seg i noen av elementene som jeg mener skaper fenomenet ville følgende være interessant: Å undersøke innovative virksomheters bruk av kunnskapsarbeideres, ved å intervju kunnskapsarbeidere i virksomheter. Fokus i studiet må være på hvordan leder bruker kunnskapsressurser i strategiske avgjørelser. Øker virksomhetens innovasjonsevne ved at leder bruker kunnskapsressurser i strategiske avgjørelser. Studiet må gå over flere år ved å intervju kunnskapsarbeidere ved studiets start og etter noen år.

En annen interessant studie ville være å undersøke hva som er avgjørende for leders strategiske orienteringsevne, er det personlige egenskaper, erfaring, utdanning, arbeidspraksis.

Litteraturliste

Bøker

Dallan, O. (2007) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal akademiske forlag, utg.4.

Filstad, C. (2010) *Organisasjonslæring, fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget

Gunnerud Berg, N. og Foss, L. (2002) *Entreprenørskap: Kjønn, livsløp og sted*. Abstrakt forlag.

Hargadon, A. (2003) *How Breakthroughs Happen- The Suprising Truth About How Companies Innovate*. Harvard businessschool press.

Jacobsen, I og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget 3. utgave 2. opplag 2008.

Johannessen J.A. og Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.

Mehmetoglu Mehmet (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.

Nonaka I.K & Hirotaka, T. (1995) *The knowlegde-Creating company: How Japanese companies create the dynamic of innovation*. New York, Oxford University Press.

Penrose E (1959) *The theory of the growht of the firm*. Oxford university press, new published 1995.

Senge, P.(1999) *Den femte disiplin;Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*, Egmont hjemmets bokforlag.

Thompson & Strickland & Gamble (2008) *Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage*, 17 edition, McGraw-Hill Irwin.

Tidsskrifter

- Barney, J.B. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, no.1, 99-120.
- Borch & Lier Madsen & Rasmussen, (2005) *Strategisk entreprenørskap - Organisatoriske mekanismer for nyskaping i etablerte foretak*. Artikkel i Magma, 2-2005, s. 34-49.
- Borch, O.J, (2009). *Analyseverktøy knyttet til strategisk utvikling i bedrifter*, Høst 2009, hefte.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. K. (2000). *Dynamic capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, vol.21, no.10-11, p.1105-1121.
- Lier Madsen, E. (2003) *Bedriftsressurser og entreprenøriell orientering* (Nordlandsforskning NF- arbeidsnotat nr. 1005/2003 av, lastet ned 22/6-10)
- McKelvie, A. & Davidson, P.(2009). *From resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of new firms*. British Journal of management, Vol.20, issue s1, pp. S 63-80 (mars,2009).
- Rumelt R.P (1984) *Towards a strategic theory of the firm*, Competitive Strategic Management. p.566-570.
- Sirmon, D.& Hitt, M. & Ireland, D. (2007), *Managing Firm Resources in Dynamic Enviroments to Create Value*. Academy of Management Review, vol.32, no.1, p.273-290.
- Teece, D. & Pisano, G. & Shuen, A.(1997). *Dynamic Capabilitetes and Strategic Management*. Strategic Management Journal, Vol. 18, No.7(Aug.,1997), pp.509-533.
- Wernerfelt, B. (1984) *A Resource-based View of the Firm*. Strategic Management Journal, vol.5, p.171-180.

Zahra and Sapienza, and Davidsson, (2006). *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Modell and Research Agenda*. Journal of Management Studies 43:4 June 2006, 0022-2380.

Zollo, M & Winther, S.G,(2002). *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, Organization Science, vol 13, no.3, p 339-351.*

Internett

<http://Einar Lier Madsen. Dynamiske kapabiliteter- Verktøy for endring i etablerte bedrifter. Nedlastet 15.april 2010.http://www.sivil.no/magma.asp File=2009/03/0111.html>

St. melding nr. 41, 1998 *Næringspolitikk inn i det 21. århundret. Forskning og innovasjon for vekst og omstilling*
www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/sok.html?quicksearch=endringsevne+i+bedrifter

Foss Lene (1994) <http://www.magma.no/?nid=183182> *Med ryggen mot markedet?* Publisert: 1/2000 , 10/11-2010

VEDLEGG 1: FORESPØRSEL OM INTERVJU

Til Leder

Forespørsel om samtale/intervju i forbindelse med masteroppgave

Jeg er masterstudent - MBA ved Handel høyskolen i Bodø. I arbeidet med oppgaven trenger jeg informanter som kan gi opplysninger om temaet jeg har valgt. Temaet er: Hvordan virksomheter kan bygge opp endringsevne for å tilpasse seg krav fra omgivelsene.

Jeg har følgende problemstilling jeg ønsker besvart:

”Hvordan kan leder skape læringsarenaer for å påvirke til utvikling av dynamiske kapabiliteter i virksomheten?”

(Dynamiske kapabiliteter er kjernekompetanse i virksomheten som er innovativ. Forskere mener de kan utvikles gjennom spesifikke læringsmønstre. De har evne til å endre virksomhetens ressurser i nye konfigurasjoner for å møte nye krav fra omgivelsene. De kan derved være virksomhetens mulighet for konkurransefortrinn)

Forsknings spørsmål:

1)Hvordan kan leders interne organisering påvirke læring og utvikling av dynamiske kapabiliteter virksomheten?

2)Hvordan kan leders eksterne organisering påvirke læring og utviklingen av dynamiske kapabiliteter i virksomheten?

I intervjuguiden søker jeg utdyping av de valgte temaene. Spørsmålene er utformet direkte, men jeg ønsker dine erfaringer, meninger og synspunkter rundt temaene. Jeg ønsker betraktninger rundt de elementene du mener er relevant for nettopp din virksomhet.

Jeg sender deg spørsmålene så du kan lese gjennom dem.

Jeg bruker ikke lydopptak i samtalen/intervjuet, men notere underveis.

Vennlig hilsen

Jorun Willumsen

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE

Intervjuspørsmål til masteroppgaven

Tema 1: Innovasjonsgrad

Leders erfaring med innovasjon.

1. Hva oppfatter du som innovasjon?
 2. Har bedriften kommet opp med innovasjon som representerer betydelige nyheter i bransjen?
 3. Hvor ofte har dere fått frem helt nye forretningskonsepter?
 4. Hva er erfaringen dere har i gjennomføring av innovasjoner?
 5. Opplevs det lettere med innovasjon etter at dere har fått erfaring med det?
 6. I hvor mange tilfeller har innovasjon vært en suksess i form av høyere verdiskapning og/ eller konkurranseevne?
 7. Hvor mange i bedriften er involvert i innovasjonsprosessen?
- (noen spørsmål hentet fra Borch, 2009)

Tema 2:Leder

Hvordan organiserer leder for å tilrettelegge for læring.

1. Leders tilknytning til virksomheten/ eierforhold?
2. Leders utdanning?
3. Leders erfaring fra næringsvirksomhet?
4. Hvilken betydning har virksomhetens visjoner og mål ?
5. Hvordan foregår læring i virksomheten?
6. Hvordan jobber dere med ideeskaping i virksomheten?

Tema 3: Ressurser og satsingsområder

Hva avgjør satsingsområder og hvilken betydning har ressursene dere besitter for valget.

1. Hvordan vil du karakterisere kompetansen virksomheten besitter i forhold til produksatsing og satsingsområder?
2. Hvordan oppstår nye produksatsingsideer, og hva avgjør satsningsvalg?
3. Søker dere systematisk etter nye forretningsideer, og hva er avgjørende for hva dere vil satse på?

Tema 4: Relasjoner

Relasjoner til eksterne parter kan gi tilgang på kunnskap og andre ressurser virksomheten mangler. Hvilke erfaring har du.

1. Hva forstår du med begrepet relasjonsbygging?
2. Hvem er det viktigst for dere å ha relasjoner til, og hvorfor?
3. Kan relasjonsbygging være ei forutsetning for å lykkes for dere?
4. Har relasjonsbygging før til nyskaping eller nye satsingsområder for virksomheten?
5. Hvordan overføres nyervervet kunnskap i virksomheten?

Tema 5: Marked/konkurransen

Hvordan påvirkes virksomhetens produksatsing av forhold i omgivelsene.

1. Hvordan vil du karakterisere markedet dere operere i er det stabilt/ustabilt i forhold til endring og kompleksitet, hvordan påvirkes dere av endringer?
2. Hva kan være konkurransefortrinnet for dere i dette markedet?
3. Hva er fokus for å beholde eller evt. utvide markedsposisjonen?