

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn på kandidatene: Jostein Eikeland,

Frode Nilsen og Christian Wråli

Den digitale kunnskapsøkonomien

- hva blir leders rolle?

Dato:

2018-11-15

Totalt antall sider: 208

Den digitale kunnskapsøkonomien

- hva blir leders rolle?

Jostein Eikeland, Frode Nilsen og Christian Wråli

Master i kunnskapsledelse

MKL 310 Masteroppgave

Nord Universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap

NTNU, Handelshøyskolen

Copenhagen Business School

University of Wisconsin, Green Bay

Levanger - 2018

Innhold

Den digitale kunnskapsøkonomien	i
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Forforståelse	4
1.3 Problemstilling.....	5
1.3.1 Avgrensninger	7
1.3.2 Definisjoner.....	8
1.4 Forfatterens bakgrunn.....	9
1.5 Undersøkelsens formål	10
1.6 Disposisjon	11
2 Teorier for å belyse problemstilling	12
2.1 Kunnskapsøkonomi	12
2.1.1 Kunnskapsarbeideren	16
2.1.2 Kunnskapsledelse	17
2.2 Ledelsesteorier.....	18
2.2.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse	18
2.2.2 Selvbestemmelsesteorien	19
2.2.3 Selvledelse.....	21
2.2.4 Å lede kunnskapsarbeidere med omsorg.....	22
2.3 Organisering	23
2.3.1 Evolusjon av organisasjonsstrukturen	23
2.3.2 Teamstrukturer	23
2.3.3 Fremtidens organisasjoner.....	24
2.4 Teknologi.....	25
2.5 Støttende teorier.....	26
2.5.1 Kreativ destruksjon	26

2.5.2	Sosiale normer	26
2.5.3	Kompetansefeller	27
3	Metodologi og gjennomføring	28
3.1	Vitenskapelig ståsted	28
3.1.1	Ontologi.....	28
3.1.2	Epistemologi.....	29
3.2	Forskningsdesign	29
3.3	Beskrivelse av metode	30
3.3.1	Kritisk PAR.....	32
3.3.2	Pragmatisme	33
3.3.3	Digitalisert aksjonsforskning.....	33
3.3.4	Aksjonsforskningsprosessen	34
3.4	Begrunnelse for valg av metode	36
3.5	Utvalgsstrategi	36
3.6	Undersøkelsens ramme	38
3.7	Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen	38
3.8	Diskusjon av datas gyldighet og pålitelighet	40
3.9	Etiske drøftelser	41
4	Data	42
4.1	Presentasjon av data.....	42
4.1.1	Offentlige rapporter	42
4.1.2	Ledelse	43
4.1.3	Organisering	50
4.1.4	Digitalisering	63
4.2	Analyse	74
4.3	Kritisk vurdering.....	77
4.4	Tolkning.....	80

4.4.1	Innledende om kunnskapsøkonomi	80
4.4.2	Hvordan utøves ledelse i kunnskapsøkonomien?.....	83
4.4.3	Hvilke endringer i organisering fører kunnskapsøkonomien til?.....	89
4.4.4	Hvordan vil digitaliseringen påvirke organisasjonene?	96
4.4.5	Hvordan blir leders rolle i den digitaliserte kunnskapsøkonomien?	111
5	Oppsummering og konklusjoner	115
5.1	Konklusjon.....	116
5.2	Videre betraktninger	119
6	Litteraturliste	120
	Vedlegg A – Data fra feltet	1
	Vedlegg B – Twitter kontoer som følges	13
	Vedlegg C – Feltdagbok.....	15

Abstract

The Norwegian society is having significant challenges in the face of the ongoing digitization and transition to a knowledge economy. In this transformation, we anticipate that today's leader must take an active part, but what does the role of the leader entail when this transformation has been completed? A challenge we investigate with the thesis question – how is the role of the manager in the digital knowledge economy going to be?

We use theories from knowledge economy, management, organization, and technology as a framework for our discussion. As a methodological approach, we have chosen something we call digital action research. Here we use social media as "informant" and participant in our community of practice to get the most comprehensive and up-to-date information.

Our discussions and findings show that the knowledge economy leads to a delegation of middle management's tasks of leadership, and digitization automates the tasks related to controlling and monitoring. Thus, this role will move towards coaching of the knowledge worker to make him more productive and move away from traditional command and control.

At the same time, there is a need for top management to focus internally, setting strategic goals and leading the knowledge worker towards the organization's goals. Such an approach has its origins in leadership, team organization, and innovation capacity needed to handle the continuous change in the knowledge economy.

The extensive digitalization and automation ongoing can also result in a "harder HR" line in the organizations and can be used tactically to streamline work tasks and improve the bottom line, instead of providing the knowledge worker with access to tools that can create new opportunities and a better top line for the organization.

For the worker to invest in the knowledge economy, where the starting point is to streamline himself, he must be given the necessary security to ensure that this does not lead to any disadvantages for himself. Also, it appears that the nation and the organizations have challenges in creating the necessary knowledge development. There is a lack of focus on changing the education system to embrace lifelong learning.

These final considerations should be explored further to enable the transformation into the digitized knowledge economy.

Sammendrag

Det norske samfunnet står i dag overfor store utfordringer med bakgrunn i den pågående digitaliseringen og overgangen til en kunnskapsøkonomi. I denne forvandlingen aner vi at dagens leder må ta en aktiv rolle, men hva blir egentlig leders rolle etter at denne transformasjonen er fullført? Et spørsmål vi utforsker med problemstillingen – hvordan blir leders rolle i den digitaliserte kunnskapsøkonomien?

Vi benytter teorier om kunnskapsøkonomi, ledelse, organisering og teknologi som en ramme for drøftingen, og som metodisk tilnærming har vi valgt noe vi benevner digital aksjonsforskning. Her bruker vi sosiale medier som «informant» og deltaker i vårt praksisfelleskap for å få en fylldig og mest mulig oppdatert informasjon fra feltet.

Våre funn og drøftinger viser at kunnskapsøkonomien fører til delegering av mellomleders styringsoppgaver, og digitaliseringen automatiserer hans oppgaver relatert til kontroll og overvåking. Dermed vil mellomleders rolle bevege seg mot coaching av kunnskapsarbeider for å gjøre ham mer produktiv i sitt virke, og vekk fra tradisjonell «command-and-control».

Samtidig er det behov for at toppledelsen fokuserer tydelig internt, med å sette strategiske mål og lede kunnskapsarbeideren mot organisasjonens målsettinger. Dette har opphav i den flatere strukturen, teamorganiseringen og innovasjonskapasiteten som er nødvendig for å håndtere den kontinuerlige endringen i kunnskapsøkonomien.

Den omfattende digitaliseringen og automatiseringen som forventes kan også gi utslag i en hardere HR i organisasjonene, ved at leder tar kontroll over disse mulighetene for å effektivisere bort arbeidsoppgaver og bedre bunnen istedenfor at kunnskapsarbeideren får tilgang til disse verktøyene for å skape nye muligheter og en bedre topplinje.

For at arbeideren skal bidra i en satsning på kunnskapsøkonomien, hvor utgangspunktet er å effektivisere seg selv, så må han få den nødvendige sikkerheten for at dette ikke fører til noen ulemper for ham selv. I tillegg ser det ut som nasjonen, og organisasjonene, har utfordringer med å skape den nødvendige kunnskapsutviklingen som kreves. Det savnes et fokus på endring av utdanningssystemet for å omfavne livslang læring.

Disse avsluttende betraktningene bør utforskes videre for å muliggjøre transformasjonen til den digitaliserte kunnskapsøkonomien.

Tabeller og illustrasjoner

Figur 1. Krefter som påvirker ny lederrolle	6
Figur 2. Klassisk tilbud-eterspørselskurve (Schwartz, 1992, s. 146).....	14
Figur 3. Høy-teknologisk tilbud-eterspørselskurve (Schwartz, 1992, s. 146)	15
Figur 4. Kategorier av digital modenhet	72
Tabell 1. Competitiveness versus cooperation (Brandão & Morais, 2015, ss. 153-154).....	45
Tabell 2. Authority versus recognition (Brandão & Morais, 2015, ss. 169-170).....	45

1 Innledning

“Things will never be slow again” uttalte astronauten Christopher Austin Hadfield under presentasjonen av IBMs fem hovedsatsninger for fremtiden. Et utsagn som danner en god grunntone for denne masteroppgaven.

Nasjonen Norge står overfor vår tids største omveltning, en endring fra ressurs- til kunnskapsøkonomi samtidig som samfunn og næringsliv er gjenstand for en omfattende digitalisering.

Regjeringen, ved Produktivitetskommissjonen (2016), har bebudet et fokusskifte fra den oljebaserte industriøkonomien mot en kunnskapsbasert økonomi for å øke nasjonens produktivitet og være bedre rustet for fremtidens utfordringer. Innovasjon Norge (2016) viser, med beregninger fra SSB, at disse utfordringene er så omfattende at om de ikke håndteres, så står vår velferdsmodell for fall.

Samtidig er det estimert at den pågående digitaliseringen vil automatisere og gjøre 30% av dagens arbeidsoppgaver overflødige (#46), uten at det er lagt en slagplan for hvor disse frigjorte arbeiderne skal finne ny aktivitet. Det ser dog ut til at fremtidens arbeidere er klar over problemene og søker seg til informasjonsteknologi (IT) relatert utdanning, men myndighetene følger ikke opp. Ved inntaket til høyere utdanning i 2018 var det 5892 søkere til 2282 studieplasser innen IT, NHO etterlyser enda flere (Solberg, 2018).

I kunnskapsøkonomien er det større fokus på kunnskaping enn produksjon, noe som fordrer en annen tilnærming til ledelse og organisering enn ressurs- og industriøkonomien. Den frie flyten av informasjon fører til kortere produksyklusser og stadige endringer for å møte konkurransen, og ettersom drivkraften er kontinuerlig forbedring, har kunnskapsøkonomien ingen varige konkurransefortrinn.

I tillegg er digitaliseringen en faktor som øker endringsmengde og -takt ved å tilby nye og mer effektive løsninger. Kun det at det eksisterer en mulighet for at noe er mer effektivt gjør at bedriftene forsøker det nye for å unngå at konkurrenten får et fortrinn. Denne økte endringstakten gjelder ikke bare produktutvikling, men også prosesser og organisering.

Opgavens problemstilling omhandler leders rolle i denne konteksten, for å se om den digitaliserte kunnskapsøkonomien krever en ny type leder.

For å undersøke temaet benyttes digitale hjelpemidler i stor utstrekning. Ut over teorisøk i Oria og Google scholar, brukes Twitter, LinkedIn og andre sosiale media for å finne meningsytringer fra feltet. Det vil i praksis si at feltet stiller spørsmålene selv, og svarene fra feltet analyseres i oppgaven. Med den omfattende mengden med informasjon tilgjengelig gir dette et godt datagrunnlag, samt muligheten til å returnere til feltet for å finne utfyllende og alternative innspill når det er behov for å styrke oppgaven innen enkelte områder. En tilnærming som ikke er praktisk gjennomførbar ved en tradisjonell intervju- eller spørreskjema-løsning.

Denne noe uortodokse tilnærmingen til datainnsamling er inspirert av Habermas' (gjengitt i Dalen, 2017) beskrivelse av framveksten av allmenviljen i England på 1700-tallet, hvor diskusjoner i det offentlige rom var en pådriver. Det er klare paralleller til dette i dagens sosiale medier, hvor «mannen i gata» kan diskutere og ytre seg fritt uten å må gå via en redaksjon for å få tilgang til en avisspalte. En demokratisering i praksis, hvor enhver deltaker har samme mulighet, og konsensus oppnås ved diskusjon, ikke makt.

Det er selvsagt en bakside ved bruk av sosiale media, da en ikke har fysisk kontakt med motpart og vanskeligere kan avgjøre redeligheten hos denne. Samtidig er det ikke så veldig forskjellig fra møter med andre ukjente personer; det brukes litt tid på å forstå personen, det innhentes attester fra andre, det undersøkes hvor avvikende meningene er fra andres og hvor rasjonelle utsagnene er. Hovedpoenget er å sammenstille en ytring mot andres motforestillinger, og se hvilken merverdi dette frembringer, en dialektisk tilnærming.

Alle data i denne oppgaven er slike ytringer og meningsdannelser, som spenner fra rene påstander til fagfelle-vurderte artikler. Dette innholdet oppsøkes via referanser i kommentarer, blogger og artikler, og danner således et sammenhengende hele, ikke oppstykkede enkeltutsagn. En tilnærming som synes å gi en god beskrivelse av tidsånden i oppgavens komplekse tema. Oppgaven gjennomføres ved hjelp av aksjonsforskning, og har således også nytte av en slik gjennomføring ved å kunne gå flere runder i feltet for å undersøke nye forhold etter hvert som forfatterens kompetanse om temaet øker.

Et gjentakende moment i oppgaven er utfordringer på mikronivå som trenger tiltak på makronivå, og hvordan bærekraft er en underliggende faktor for å kunne fortsette vårt levesett. Carlota Perez (2015) er mest tydelig på dette ved å påvise hvordan vi nå samfunnsmessig kan sammenligne oss med 30-tallet; synkende produktivitet, økende forurensning, dogmatiske ledere og en frustrert arbeiderklasse. Hun mener vi nå står ved et

veiskille med mulighet for bedre velstand for hele verdens befolkning, men for å komme dit, trengs det politikere som har ryggrad og tørr å ta avgjørelser om et paradigmeskifte. Vi trenger ikke populistiske uten innhold.

Ved forrige vendepunkt måtte det en krig til før verden samlet seg om et felles fokus, noe som ga oss masseproduksjon og økt velstand for alle. Finnes det en løsning i dagens situasjon, eller går vi feil vei?

Chris Hadfield (2013) ser slik på det

While I was on the space station, I used Twitter to ask hundreds of thousands of people what they would like me to take a picture of. Resoundingly, the answer was “home.” Everyone, from all around the world, wanted to see their hometowns. I found that thought-provoking. After millennia of wandering and settling, we are still most curious about how we fit in and how our community looks in the context of the rest of the world. A curiosity of self-awareness, now answerable by technology.

This is where the answers to our problems will start. People across the planet need to see and internalize an accurate global vision of place and individual accountability — to recognize the problems that face us all and the technologies that exist to combat them. Our young people need to be able to look up, to look beyond the horizons of their forebears, and see the wisdom and opportunity that comes from a more universal sense of responsibility (avsn. 17-18).

1.1 Bakgrunn

Valg av oppgavens tema er sterkt påvirket av endringene som skjer i dagens samfunn relatert til digitalisering, regjeringens søken etter alternative inntektskilder for nasjonen og næringslivets omstilling til en kunnskapsbasert økonomi.

Vi som skriver oppgaven har vårt daglige virke i kunnskapsintensive virksomheter og ser daglige utfordringer med denne omstillingen. Utfordringer som leders motvilje til å slippe kontroll og arbeidernes usikkerhet med å ta ansvar, og ikke minst, oppfattelsen om at effektivisering handler om å fjerne arbeidsplasser istedenfor å frigjøre tid for å kunne fokusere på det som er viktig. Praktisk anvendelse av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske (IKT) verktøy er også en utfordring, da målsettingen ofte handler om hva som kan

effektiviseres vekk eller hvordan man kan gjøre mer av det samme, i motsetning til å bruke IKT for å skape nye muligheter.

Ved å gjøre en masteroppgave på ledelse, kunnskapsøkonomi og digitalisering er det et håp om å finne ledetråder for å løse disse utfordringene. Fokuset på oppgaven vil være leders rolle i dette, da det har mest praktisk nytte og er mest samstemt med studiets tema – kunnskapsledelse.

At disse temaene har stort fokus i den offentlige debatt og er dagsaktuelle, gir selvfølgelig også en sterk motivasjon for å forske på dette.

1.2 For forståelse

Forfatterens forståelse og innsikten i temaet før arbeidet med masteroppgaven kan oppsummeres i følgende fremtidsperspektiver og refleksjoner relatert til disse.

- Det blir foreslått for regjeringen at nasjonen må endres fra en ressurs- til en kunnskapsøkonomi (Produktivitetskommissjonen, 2016) for å møte morgendagens utfordringer.
- Samfunn og næringsliv er i en omfattende digitaliseringsprosess, hvor det er estimert at opp imot en tredjedel av dagens arbeidsoppgaver vil forsvinne eller bli automatisert (Pajarinen, Rouvinen, & Ekeland, 2014).

Kan det være at disse beregningene og antakelsene, som er gjort med basis i eksisterende økonomi- og samfunnsmodeller, har liten relevans for endringene i den digitale transformasjonen. Skyldes disse utfordringene «mindlessness» fordi en tolker ting ut ifra et fortidsperspektiv fremfor et fremtidsperspektiv? Benyttes det enkeltkretslæring, det vil si tillærte responser, for å forstå endringsprosesser det ikke finnes tidligere erfaring om, bør problemet isteden tilnærmes mer utforskende med løpende evaluering og justering?

Fra egen praksis, både internt i egne selskaper og i kontakt med kunder/leverandører, erfares det at den gamle industriøkonomiens tankegods henger igjen. Kostnadspress og gjennomføringshastighet er hovedfaktorene, i motsetning til nyskapning og kunnskapsutvikling ved prøving og feiling. En tilsvarende tendens ses med beskyttelse av egen intellektuell kapital versus kunnskapsdeling. De gamle dogmene, med verning om egen beholdning for kapitalisering, må forkastes for å gjøre suksess i kunnskapsøkonomien.

For at en slik omstilling skal være gjennomførbar, må dagens ledere ta styringen. Dette er ikke noe som bare kan vedtas politisk eller avvente at «den usynlige hånd» skal regulere selv

da styringssignalene vil komme for sent. Parallellen til Hellas' situasjon synes klar, ingen tar tak før det egentlig er for sent.

Samtidig foregår det en omfattende monopolisering, spesielt innen nye digitale tjenester, slik som Facebook (sosial kontakt), Uber (persontransport) og Amazon (bøker). Det skapes dominerende internasjonale leverandører innen hvert segment. Når man kobler denne innsikten opp imot hva som skjedde innen dagligvarehandelen, med etablering av egne merkevarer, egne grossistledd og ekskluderende innkjøpsavtaler, så er det grunn til å stille spørsmålsteget ved hva det neste steget er. Amazon tilbyr for eksempel allerede tjenester for å produsere og publisere bøker selv, både på papir, digitalt og lyd.

1.3 Problemstilling

Dagens lederrolle har vært gjenstand for mang en endring siden den ble fundert på 50-tallet, etter mal fra det militære, med hierarki, kommando og kontroll som hovedinnhold (Drucker, 1988). I Norge har mye av utviklingen av lederrollen skjedd gjennom trepartssamarbeidet som ble institusjonalisert på 60-tallet, hvor delegering av ansvar og arbeiderens medbestemmelse har vært de største endringene. Disse tilpasningene har gitt nasjonen en fleksibel, engasjert og kunnskapsrik arbeidsstyrke som scorer høyt på internasjonale rangeringer, for eksempel OECDs (2018) BNP per capita og produktivitet og Universums (u.å.) Global Workforce Happiness Index.

Gjennom Produktivitetskommissjonen (2016) foreslår Regjeringen at nasjonen skal endre fokus fra ressurs- til kunnskapsøkonomi, samtidig som ikke bare nasjonen, men hele verden, er under en omfattende digitalisering.

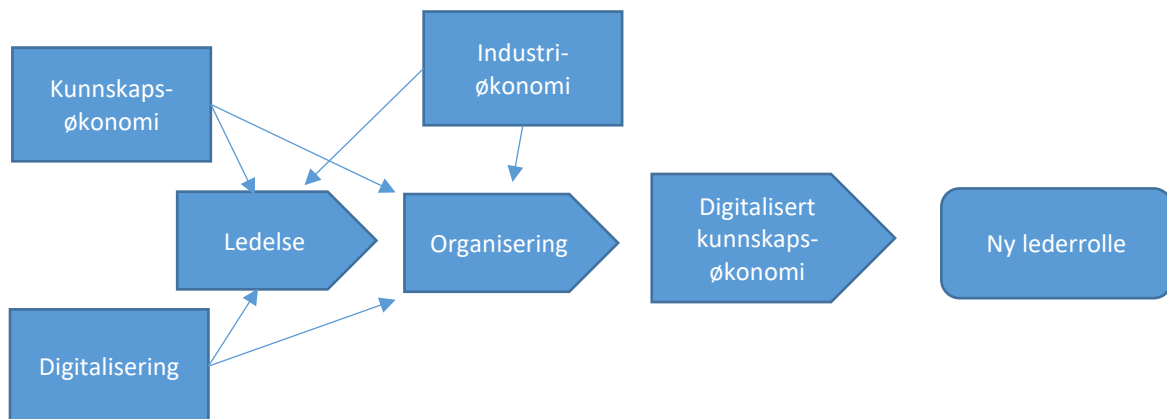
Et innsyn i hvilke endringer dette påfører lederrollen, vil etter all sannsynlighet ha stor betydning for å iverksette og gjennomføre en slik omstilling av samfunn og næringsliv. Dette fordi lederen, naturlig nok¹, må stå for den praktiske gjennomføringen av de nødvendige endringene. Det være seg total sanering av egne arbeidsoppgaver, og/eller styring av arbeider inn i nye oppgaver og ansvarsområder.

¹ Hadde vi som samfunn vært mer kollektivt organisert, kunne andre varianter av en slik omstillingsprosess vært aktuelt.

Med bakgrunn i dette formuleres problemstillingen som følger:

Hvordan blir leders rolle i den digitaliserte kunnskapsøkonomien?

Arbeidet med å svare på denne problemstillingen tar utgangspunkt i følgende modell:



Figur 1. *Krefter som påvirker ny lederrolle*

Modellen visualiserer hvordan kunnskapsøkonomien påvirker hvordan ledelse utføres og hvordan foretak organiseres, både direkte, men også indirekte via endringene i ledelse. En tilsvarende effekt har også digitaliseringen på ledelse og organisering. I sum danner disse kreftene en ny kontekst for lederrollen, den digitaliserte kunnskapsøkonomien. Samtidig er den eksisterende industriøkonomien en brems, om ikke en regelrett motkraft, for denne endringen.

For å utforske hvordan disse kreftene former den nye konteksten for leders rolle, for deretter å kunne beskrive hva rollen består i, altså hva som vil være normen for en leder i den digitaliserte kunnskapsøkonomien, blir følgende forskningsspørsmål benyttet:

Hvordan utøves ledelse i kunnskapsøkonomien?

Kunnskapsøkonomien har vært en påvirkning i lang tid på lederrollen, helt siden Drucker (1969) definerte begrepet kunnskapsøkonomi og hvordan leder må utfordre og motivere kunnskapsarbeideren for å gjøre ham produktiv. Det er behov for en solid beskrivelse av hvordan kunnskapsøkonomien påvirker ledelse før dagens digitalisering og dens effekter kan utdypes.

I forskningsarbeidet med spørsmålet søkes det etter empiri og litteratur som beskriver hvilke påvirkninger og transformasjoner lederrollen har vært gjenstand for etter at

kunnskapsøkonomien ble et tema. Hvordan ledelse er anbefalt utført og utført i praksis, for slik å finne en felles norm, vil være nyttig for å svare på forskningsspørsmålet.

Hvilke endringer i organisering fører kunnskapsøkonomien til?

Det er grunn til å tro at kunnskapsøkonomien har påvirket organiseringen av foretakene, med det økte fokus på kunnskapsarbeideren. Med dette forskningsspørsmålet søkes det etter data om endringene og endringsbehovene i organisasjonsstrukturen i relasjon til kunnskapsøkonomien. Dette gjøres både på mikro og makronivå for å undersøke hva som skjer internt i organisasjonene og mellom organisasjonene, da det antas at begge disse perspektivene påvirker leders nye rolle.

Hvordan vil digitaliseringen påvirke organisasjonene?

I det tredje og siste forskningsspørsmålet søkes det etter informasjon om det som er samtidens store endringsfaktor, digitalisering, for å finne empiri og eventuell litteratur som kan gi indikasjoner om endringene fremover. Digitaliseringen vil antakelig føre til endring i både ledelse og organisering av organisasjonene.

Et utgangspremis i oppgaven er at digitaliseringen er en forsterkende faktor for de effektene kunnskapsøkonomien allerede har påført lederrollen. Dermed er det, i oppgavens kontekst, fornuftig å utforske dette spørsmålet til slutt når man har en solid forståelse av kunnskapsøkonomien og dens effekter.

Den påvirkning den eksisterende industriøkonomien har på endringene initiert av kunnskapsøkonomien og digitaliseringen, tas opp fortløpende i arbeidet med forskningsspørsmålene der dette er relevant.

Tekster og data som fremkommer under arbeidet med disse forskningsspørsmålene presenteres i kapittel 4.1 og danner sammen med teori presentert i kapittel 2 grunnlaget for drøfting av problemstillingen i kapittel 4.4. Drøftingen vil utvikle og beskrive den nye konteksten leder må forholde seg til i den digitaliserte kunnskapsøkonomien slik at vi i oppgaven har et grunnlag for å svare på problemstillingen. Denne blir svart på i kapittel 4.4.5.

1.3.1 Avgrensninger

For å gjøre masteroppgaven overkommelig med tiden til disposisjon, begrenses den til å studere lederen i det private næringsliv, med hovedfokus på ledelse av kunnskapsarbeidere.

Denne avgrensningen gjør det mulig å gå mer i dybden på enkelte tema, men samtidig vil forskningsoppgaven gå glipp av eventuelle nyanser mellom ledere i profittstyrte bedrifter og ledere i ideelle og offentlige organisasjoner. Dette kan gjøre oppgavens konklusjoner mindre overførbare til slike organisasjoner.

1.3.2 Definisjoner

Følgende definisjoner legges til grunn for begrepene benyttet i problemstilling, modell og forskningsspørsmål:

Leder – «Lederrollen innebærer noe mer enn det å være administrator, det handler også om å fronte organisasjonen, føre an og ta initiativ i møte med omgivelser som stadig endrer seg» (Sagberg, 2018, avsn. 3).

Rolle – «Innen sosiologi og sosialantropologi kan en rolle defineres som summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave, stilling eller gruppe i samfunnet» (Tjora, 2018, avsn. 1).

Leders rolle – De normer som forventes av den som administrerer, fører an og fronter en organisasjon.

Ledelse – Leders utførelse av sitt daglige virke, ikke nødvendigvis i henhold til lederrollen.

Organisering – «Organisere, ordne, innrette hensiktsmessig, få forskjellige deler eller individer til å virke som en helhet» (Nordbø, 2018).

Digitalisering – «Transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell, organisasjon og prosesser er designet med hensyn til å utnytte dagens og morgendagens teknologi» (Sannes & Andersen, 2016, avsn. 6).

Kunnskapsøkonomi – en økonomi hvor kunnskap er en stor innsatsfaktor i tillegg til, eller istedenfor, kapital, ressurser og arbeidskraft. Begrepet beskrives inngående i kapittel 2.1.

Industriøkonomi – en økonomi hvor hovedprinsippene er masseproduksjon av standardiserte varer, kostnadskontroll og effektivitetsøkning.

Digitalisert kunnskapsøkonomi – en økonomi hvor man har tatt til seg digitaliseringens teknologiske muligheter for å utnytte kunnskap i alle mulige settinger, hvor industriøkonomiens beskyttelse av intellektuell kapital er forkastet.

Andre sentrale begrep

Disruptjon – fra disruptiv innovasjon, et begrep innført av Clayton M. Christensen (gjengitt i Wikipedia, 2017). Dette beskriver en innovasjon som markedet ikke forventer, og løsningen vil vanligvis være billigere og mer praktisk enn eksisterende produkter.

Kunnskaping – «en konstruktiv, pågående prosess av meningsskaping» (Wennes, 2011, s. 136). Det vil si en aktiv prosess for å skape ny kompetanse.

Paradigmeskifte – Thomas Kuhn (gjengitt i Wikipedia, 2018b) introdusere begrepet i sin bok «The Structure of Scientific Revolutions» hvor paradigmeskifte defineres som et systematisk skifte i måten en tenker på, av betydelig størrelse og rekkevidde. Det heliosentriske verdensbildet eksemplifiserer et nytt paradigme.

Mindlessness – Organisasjonen handler etter gammel vane, ingen refleksjon over handlingens validitet (Langer, Weick & Sutcliffe, gjengitt i Hernes & Irgens, 2012).

Domestisering – handler om å tilpasse dyr og planter til et menneskeskapt samfunn (Wikipedia, 2018c). Domestisering av teknologi, en prosess hvor teknologi «temmes» og tas i bruk, og hvor det oppstår en samproduksjon mellom det sosiale og det tekniske (Sørensen, 2006).

1.4 Forfatterens bakgrunn

Vi som skriver oppgaven er masterstudenter i kunnskapsledelse ved Nord universitet og har således mye teoretisk bakgrunn for oppgaven. Alle tre fungerer som ledere i hver sin organisasjon, altså deltidsstudenter og heltidsarbeidere. Det gir den fordel at forskningen kan relateres inn i egen praksis, og vi kan gjennom egne erfaringer søke å skape en forståelse av de temaene som studeres.

Bakgrunnen før dette studiet er vidt forskjellig og bringer dermed individuelle ferdigheter inn i oppgaven. En kort oppsummering av vår bakgrunn er som følger:

Jostein har en mastergrad fra BI innen ledelse med grunnutdannelse fra markedsføring og HR. Jobber som leder av eget konsultentselskap med hovedfokus på digitalisering og entreprenørskap. Har fra tidligere 20 års erfaring med franchisevirksomhet, konseptutvikling, strategiarbeid, salg, markedsføring på ulike nivå i flere organisasjoner. De senere år har digitalisering stått i fokus og det mulighetene automatisering av markedsføringstjenester gir for ulike bedrifter. Han jobber i dag hovedsakelig med digitalisering og hvordan organisasjoner kan utnytte digitale verktøy til effektivisering av forretningsprosesser. Han kjennetegnes ved sin lidenskap for organisasjonsutvikling og et ønske om å være en positiv stemme i mulighetsrommet som digitalisering skaper for organisasjonsutvikling i samarbeid med sine kunder.

Frode er høyskolekandidat innen økonomi og IT, har grunnfag i sosialøkonomi og noen vektall i filosofi. Har 29 års arbeidserfaring med programvareutvikling og innehar nå

stillingen som sjefsarkitekt i Sticos AS. Det innebærer et overordnet ansvar for den tekniske utformingen av bedriftens web-produkter og ledelse av et systemutviklingsteam etter agile metoder. Han har et rimelig positivistisk og pragmatisk syn på tilværelsen, om det er av yrkesskade eller personlighet er noe uklart.

Christian er IKT-ingeniørutdannet fra 1985. I 2007-08 et års HiNT samlingsbasert studie i kontraktsledelse. Har 34 års arbeidslivserfaring i privat og offentlig sektor innen forsvaret, programvareutvikling og konsulentarbeid, IT-stordrift/administrasjon og de siste 10 år innen test og kvalitetssikring med ansvar for utvikling og administrasjon av testmiljø i Helse-Midt Norge. Opptatt av å se ting i perspektiv, og har dermed en forestilling om at virkeligheten på mange måter er konstruert. Født og fanget i overgangen babyboomer/Gen X. Faller dermed inn i overgangen idealistisk/pragmatisk, hvilket stemmer bra.

1.5 Undersøkelsens formål

Det er et ønske å skrive en informativ oppgave om hvilke forhold organisasjoner og dagens ledere bør fokusere på for å bevege seg over i fremtidens organisasjon, en organisasjon hvor en stor grad av dagens arbeidsoppgaver er automatisert som følge av digitaliseringen og konkurransekraften består av arbeidernes kompetanse etter at kunnskapsøkonomiens premisser er omfavnet.

Undersøkelsen må dermed finne data og teori som forklarer disse endringene og, om mulig, andres erfaringer med organisasjoner som har tilpasset seg den digitaliserte kunnskapsøkonomien, slik at det kan utformes en etterrettelig forskningsrapport om fremtidens organisasjonsform.

Selv om få, om noen, organisasjoner har fullført en slik transformasjon, så har både kunnskapsøkonomien og IKT vært en del av næringslivet i så mange år at det bør være mulig å finne indikasjoner på fornuftige valg i denne endringen. I en slik organisasjon bør man finne tegn på den transformasjonen Sannes og Andersen (2016) beskriver, hvor forretningsmodeller, organisasjon og prosesser er designet for å utnytte ny teknologi.

Den offentlige debatten om oppgavens tema har i hovedsak vært preget av de teknologiske endringene i den pågående digitaliseringen og bekymringen for sysselsettingen. Vi savner en debatt om kunnskapslederen, som etter vårt syn er den som må være driveren i denne transformasjonen, både for å endre egen rolle, men også for å omorganisere bedriften og påvirke kunnskapsarbeiderens medvirkning.

Det er derfor en ambisjon at oppgaven og arbeidet med den skal presentere et godt teoretisk og empirisk grunnlag for å kunne utvikle lederrollen i næringslivet. Samtidig som det er et ønske om å skrive en oppgave om noe som fanger interesse og gir verdi for leseren.

1.6 Disposisjon

Oppgaven er strukturert tydelig inn i egne kapitler for teorier, datapresentasjon og drøfting av data i lys av teoriene. Etter dette innledende kapittelet som presenterer problemstillingen og forfatterens kontekst er oppgaven videre disponert som følger:

Kapittel 2 presenterer teoriene som danner grunnlaget for forståelsen av problemstillingen.

Kapittel 3 presenterer oppgavens og forfatterens vitenskapelige ståsted, samt en gjennomgang av forskningsmetode og prosess.

Kapittel 4 er hovedkapitlet i oppgaven og presenterer innledningsvis dataene som benyttes i oppgaven, samt en kritisk vurdering av disse. Siste del av kapitlet inneholder tolkningen av dataene opp imot teori. Som et resultat av den digitaliserte aksjonsforskningen i gjennomføringen av forskningsoppgaven, som beskrevet i metodekapittel 3.3, så vil dataene i kapittel 4.1 bestå av tekster, der noe er fagfellevurderte artikler, noe er blogger/tidsskriftsartikler og noe er ytringer og diskurser fra feltet.

Kapittel 5 gir en oppsummering av forskningen og konkluderer resultatene.

2 Teorier for å belyse problemstilling

De to første kapitlene om kunnskapsøkonomi og ledelsesteorier danner et grunnlag for å forstå kunnskapsøkonomien, dens arbeidere og ledere. Samtidig fremstiller vi teorier som beskriver ledelsesformer relevant for å gi et innblikk i hvordan forholdet mellom kunnskapsledere og -arbeidere utvikler seg i kunnskapsøkonomien. I kapittel 2.3 Organisering beskrives teorier relatert til utfordringene med organiseringen av foretakene i kunnskapsøkonomien.

Denne første delen teoribeskrivelser belyser de to første forskningsspørsmålene og hvordan kunnskapsøkonomien virker inn på den fremlagte modellen for forming av leders nye kontekst.

Når det gjelder digitaliseringen, er teoritilgangen begrenset, derfor er det en større andel med tekster fra feltet i datakapitlet for å underbygge denne delen av modellen for leders nye rolle. Teorikapitlet avslutter med noe støtteteori som benyttes for å underbygge drøftingen av leder i den digitalisert kunnskapsøkonomi.

2.1 Kunnskapsøkonomi

Begrepet kunnskapsøkonomi ble først benyttet av Peter Drucker (1969) i boken "The Age of Discontinuity". Her beskriver han hvordan kunnskap er blitt nøkkelfaktoren for produktivitet, konkurransekraft og økonomiske resultater, og er det nye grunnlaget for en nasjons økonomiske styrke.

Drucker (1969) definerer kunnskapsøkonomien på følgende måte; det er den systematiske og formålsrettede anskaffelse og anvendelse av informasjon som er grunnlaget for arbeid, produktivitet og innsats. Kunnskap, gammel som ny, verdsettes etter sin anvendbarhet. Håndbøker, skjema og tekster er blitt like viktige redskaper som verktøy var tidligere. Kunnskapen om å lære er det nye utgangspunktet for å tilegne seg nye ferdigheter. Denne systematiske organisering av informasjon og konsepter gjør tidligere tiders lærlingeordninger utdatert. Mennesket blir teknologer som kan sette sammen kunnskap, ferdigheter og verktøy, istedenfor håndverkere som lærer et enkelt fag via praksis (Drucker, 1969).

Han (Drucker, 1969) anser Taylors Scientific Management som forløperen til kunnskapsøkonomien, en systematisk analyse og studering av manuelt arbeid for å finne smartere måter å gjøre arbeidet på hvor "The key to productivity was knowledge, not sweat" (s. 254). Taylors (gjengitt i Drucker, 1969) utgangspunkt var samtidens stridigheter mellom

arbeid og kapital som de eneste innsatsfaktorene. Gjennom sitt arbeid viste han en ny vei. Ved å anvende kunnskap kunne resultatet av produksjonen øke uten at hverken arbeidsinnsats eller kapital måtte økes.

I følge Drucker (1969) bringer kunnskapsøkonomien dette et skritt videre ved å systematisere informasjonen som læres og opprette et system for læring. En tilnærming som ble en dyd av nødvendighet under andre verdenskrig, hvor ufaglært arbeidskraft måtte settes i produksjon raskest mulig for å fore krigsmaskineriet. Erfaringene fra dette ble overført til næringslivet etter krigen, og dannet grunnlaget for det vi i dag kaller kunnskapsøkonomien. En økonomi hvor kunnskap er innsatsfaktor for å forbedre eksisterende prosesser, utnyttes i nye aktiviteter og innovere helt nye løsninger (Drucker, 1969).

Noen år senere, i boken «Post-capitalist society», tok Drucker (1993) for seg de økonomiske og produktivetsmessige momentene i kunnskapsøkonomien. Her etterlyser han en større innsats for å oppnå en forståelse for dette, da vi fortsatt ikke vet hvordan kunnskap fungerer som en økonomisk ressurs. Han uttrykker behov for en slik teori for å sette kunnskap fremfor kapital i senter for verdiskapningsprosessen.

Foreløpige studier (gjengitt i Drucker, 1993) viser at den kunnskapsbaserte økonomien ikke oppfører seg etter eksisterende økonomiske teorier. I kunnskapsøkonomien ser det ut til at «ikke-fullkommen» konkurranse er en del av systemet. Den som er først ute med bruk av ny kunnskap får en fordel som ser ut til å være permanent og ikke-reversibel. Som en følge av dette har hverken fri konkurranse eller proteksjonisme betydning som økonomisk politikk.

Selv om alle nasjoner bruker en stor andel av nasjonalproduktet på å produsere og fordele kunnskap via skoler og forskning, er produktiviteten på denne innsatsen svært forskjellig. Drucker (1993) viser til at britiske oppfinnelser som antibiotika, jetmotoren og datamaskinen ikke har ført til noen stor gevinst for nasjonen, mens Japan derimot har gjort det bra innen kunnskapsbaserte næringer, og det med kunnskap som i hovedsak er importert.

Den samlede erfaringen fra de forskjellige nasjonenes tilnærming kan oppsummeres i at kunnskapsutvikling krever systematisk innsats, men samtidig desentralisering og mangfold. Resultatet av innsatsen kan ikke planlegges, men må vokse frem ved hardt arbeid (Drucker, 1993).

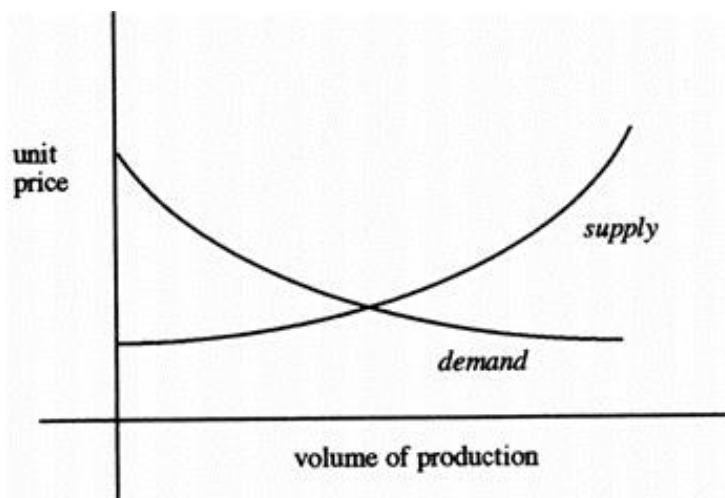
Drucker (1993) sier videre at å gjøre kunnskap produktiv er et ledelsesansvar, det kan ikke dikteres av myndigheter eller overlates til markedskreftene. Det må settes et mål om å gjøre

en forskjell, hvor fremdriften må skje i små steg. Det må være et klart fokus over lengre tid, og det må være en balanse mellom kort og lang sikt i planleggingen.

Produktiviteten fra kunnskap krever økning av avkastning på det som er kjent. Det krever en innsikt i at kunnskap kan brukes på tvers av fagområder, alt vi vet må mobiliseres uavhengig av fagdisiplinen det tilhører. Kunnskap må knyttes både til sluttresultat, oppgaven og arbeidet. Potensialet må utnyttes for å bli produktivt (Drucker, 1993).

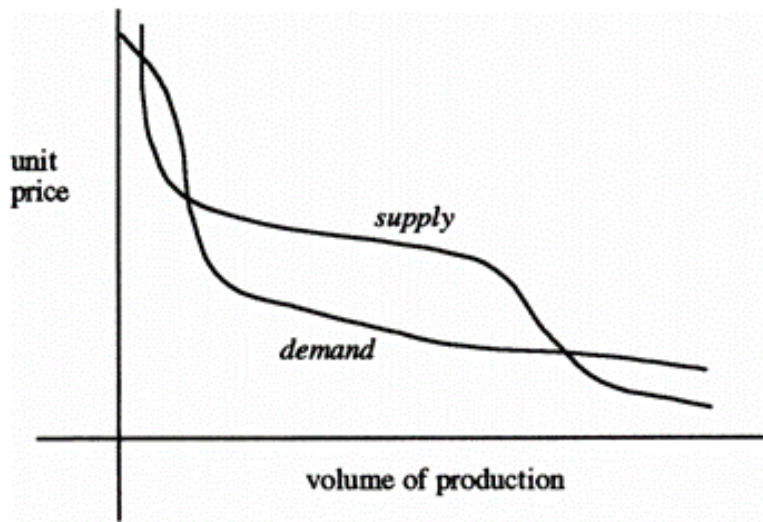
Drucker (1993) konkluderer med at det eneste som vil ha betydning i så vel nasjonal som internasjonal økonomi er leders evne til å gjøre kunnskap produktiv.

For å forstå årsaken til den akselererende utviklingstakten i kunnskapsøkonomien, kan Jacob T. Schwartz (1992) artikkel «America's Economic-Technological Agenda for the 1990s» være et godt utgangspunkt. Denne gir grunnlag for en forståelse av kunnskapsøkonomien på det økonomiske plan. Artikkelen beskriver hvordan tilbud-eterspørselskurven i høyteknologisk industri fraviker den klassiske tilbud-eterspørselskurven, noe som kan antas å gjelde i øvrige kunnskapsintensive næringer.



Figur 2. Klassisk tilbud-eterspørselskurve (Schwartz, 1992, s. 146)

Den klassiske tilbud-eterspørselsteorien går enkelt forklart ut på at lav pris fører til høy etterspørsel, men samtidig lite tilbud. Ved høyere pris vil tilbudet øke, men etterspørselen falle, markedspris finnes i et likevektspunkt.



Figur 3. Høy-teknologisk tilbud-etterspørselskurve (Schwartz, 1992, s. 146)

Den store forskjellen med den høy-teknologiske varianten er at ved økt produksjon faller enhetsprisen. I den klassiske teorien øker enhetsprisen fordi man tar i bruk mer kostnadskrevenne innsatsfaktorer for å øke produksjonen, mens i den kunnskapsintensive benytter man kunnskap for å gjøre produksjonen mer effektiv, og dermed reduseres pris.

Dette fører også til flere likevektspunkt, hvor det kreves store investeringer i ny kunnskap for å presse prisen ned til neste etterspørselsnivå. Denne effekten forklarer også hvorfor det er vanskelig for nykommere å komme i konkurranseposisjon, da det kreves store oppstartsinvesteringer for å konkurrere med de etablerte.

Samtidig er kunnskapsøkonomien utsatt for kontinuerlig endring, «over natten» kan det skje store endringer i markedet. For eksempel kan substitutter tilbys til en lavere pris slik at etterspørselen faller tilbake til et lavere nivå på de originale produktene. Som et resultat blir det et tilbakeslag i hele næringen.

For å unngå et slikt tilbakeslag, ønsker alle å ligge i forkant for å hindre at andre overtar ledelsen. Dermed blir den kontinuerlige endringen en selvforsterkende effekt i seg selv.

Ettersom betydningen av å være først ute med bruk av ny kunnskap er stor, vil også midlertidig proteksjonisme være nyttig for å skape denne fordelene for det enkelte selskap/nasjon.

2.1.1 Kunnskapsarbeideren

Kunnskapsarbeideren er en viktig faktor i kunnskapsøkonomien, da arbeideren representerer den viktigste ressursen, slik at det er behov for en forståelse av denne rollen for å finne de påvirkningene den har på leders nye kontekst.

I «Knowledge Worker Productivity» sier Drucker (1999) «The most valuable asset of a 21st-century institution (whether business or non-business) will be its knowledge workers and their productivity» (s. 79). Han lister følgende punkter som vitale for at kunnskapsarbeideren skal være produktiv:

Definer oppgaven – til forskjell fra kroppsarbeideren hvor hva som må gjøres er klart, og produktivitetsøkningen ligger i hvordan arbeidet utføres, så vil det for kunnskapsarbeideren være fokus på hva som skal gjøres. Hva kan utelates, og hva bør gjøres av noen med en annen kompetanse. Den enkelte arbeider må utnyttes i det han er best i.

Autonomi – kunnskapsarbeideren må gis ansvar for sine bidrag. Arbeideren blir selvledende, styrer seg selv, men det forutsetter enighet om definisjon av oppgaven, og at arbeideren tar eierskap til denne.

Kontinuerlig forbedring – kunnskapsarbeideren har ansvar for eget arbeid og praksis, og en plikt til alltid å arbeide optimalt.

Kontinuerlig læring og kunnskapsdeling – arbeidet kan kun forbedres gjennom kunnskapsdeling med andre, den enkelte arbeider må lære av andre og være lærer for andre arbeidere. Kunnskapsdeling er en to-veis prosess.

Definer kvalitet – kvalitet er subjektivt, men det må defineres i forhold til den enkelte organisasjon og oppgave for at kunnskapsarbeideren skal kunne være maksimalt produktiv. Denne kvalitetsdefinisjonen avhenger av organisasjonens strategier, for eksempel om bedriften skal være prisleder eller best på kundeservice. Det er så arbeiderens ansvar å legge et kvalitetsnivå på sine oppgaver som samsvarer med denne strategien.

Disse definisjonene fra Drucker beskriver en idealsituasjon, for en realitetsorientering av arbeiderens mulige egenskaper kan Heins (gjengitt i Gotvassli, 2015) kategorisering av arbeideren i arketyper være til hjelp:

Primadonnaen – betrakter arbeidet som et kall, og har som formål å utgjøre en forskjell. Setter dermed alt annet til side for å kunne følge dette kallet, noe som går ut over omgivelsene. Å gjøre suksess i arbeidet er meningen med livet.

Prestasjonsrytteren – inndeles i den ekstroverte, som ser arbeidet som en konkurranse hvor en skal prestere i andres øyne, og den introverte, som alltid søker etter det beste for å bevise noe for seg selv. Begge søker etter muligheter for å prestere.

Pragmatikeren – arbeid er kun arbeid, men skal utføres bra samtidig som man skal ha et godt liv utenfor arbeidet. Skillet mellom arbeid og fritid er viktig.

Lønnsinntakeren – betrakter arbeidet som en straff. Har som formål å maksimere utbyttet, og lar seg dermed lett motivere av økonomiske betingelser. Arbeidet er et nødvendig onde for å kunne ha en bra fritid.

Drucker (1999) gjør også en klassifisering av arbeideren, men etter bruk av kunnskap. I ytterpunktene har vi kropps- og servicearbeiderne som kun gjør manuelt arbeid, og kunnskapsarbeideren hvor kunnskap er produksjonsfaktoren. I tillegg bruker han begrepet teknolog, en arbeider som utfører manuelt arbeid, men hvor planlegging og håndtering av avvik i arbeidet krever kunnskap. Typiske representanter for dette er kirurgen, bilmekanikeren og tannlegen. Teknologen er antakelig den sterkest voksende arbeidsgruppen i de industrialiserte land.

2.1.2 Kunnskapsledelse

Ledelse av kunnskapsarbeidere er del av modellen for å forstå leders nye rolle i kunnskapsøkonomien, for å ytterligere utdype dette blir relevante ledelsesteorier beskrevet i kapittel 2.2.

Johnsen (gjengitt i Busch, 2011) definerer ledelse «som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom relevante personer» (s. 143). Implisitt så ekskluderes det å lede andre mennesker fra selve begrepet. Ledelse handler om å løse problemer ved å definere felles mål i et omforent begrepsapparat, hvor alle relevante deltar.

Irgens (2011) gjør en oppstilling av det instrumentelle versus det tolkningsmessige perspektivet på kunnskapsledelse. Det instrumentelle innebærer et strukturelt og objektivistisk syn på kunnskap, med ledelsessystemer som fører til rasjonelle løsninger av problemer og forbedringer, en teknologisk håndtering av kunnskap. Tolkningsperspektivet har et refleksivt og prosessuelt syn på kunnskap, det fokuseres både på å analysere og løse problemer, samt å forstå hvordan kunnskap og kunnskaping påvirker organisasjonen.

Den strukturelle tilnærmingen fører til en kodifiseringsstrategi i kunnskapsledelse, kunnskap behandles som en beholdning som skal utnyttes og forvaltes. Det tolkningsmessige

perspektivet derimot gir en personifiseringsstrategi. Irgens (2011) mener det er viktig å utnytte dette refleksive perspektivet for en kunnskapsorganisasjon.

«I en kunnskapsbedrift vil hierarkiet kunne erstattes av løsere former for autoritet, der medarbeiderne får videre rammer for sine oppgaver enn hva som for eksempel gis i stillingsbeskrivelser, og man vil typisk forsøke å etablere ansvar hos grupper fremfor hos ledere» (Christensen, gjengitt i Irgens, 2011, s. 143).

Kunnskapsledelse kan sammenfattes som «ledelse av prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap» (Irgens, 2011, s. 124).

Hislop (2013) viser til studier som konkluderer med at etablering av medbestemmelse, ansvar og tillit i team fører til bedre kunnskapsdeling og effektivitet, altså at delegert ledelse har en positiv effekt. Samtidig vises det til flere studier som ikke kan konkludere positivt på at transformasjonsledelse har en effektivitetsgevinst.

Oppsummert kan vi si at den autoritære lederen avvises innen kunnskapsledelse, det bør isteden fokuseres på grupper og medbestemmelse, og en prosessnærhet på kunnskapsledelse. Kunnskapsøkonomien har gitt kunnskapsarbeideren egenverdi i organisasjonen, og mulighet for å styre sin egen utvikling for å bidra i den kontinuerlige endringen som kjennetegner kunnskapsøkonomien.

2.2 Ledelsesteorier

Dette kapitlet beskriver ledelsesteorier relevante for kunnskapsleder og -arbeider, og som dermed kan påvirke konteksten for leders nye rolle.

2.2.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

I moderne ledelsesteori skiller det mellom ledelsesformene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. I transformasjonsledelse beskrives fire grunnelementer: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell støtte og intellektuell stimulans (Strønen, Breunig, & Skjølsvik, 2018). Transformasjonsledelse er ledelse for å påvirke medarbeidere til å støtte organisasjonens retning og visjon (Vie, 2012). «Transformasjonsledelse innebærer å vise empati og behandle medarbeidere som individer med forskjellige behov, evner og ambisjoner» (Sosik & Jung, gjengitt i Karlsen & Berg, 2018, avsn. 5). Transaksjonsledelse derimot, karakteriseres som betinget belønning (Strønen, Breunig, & Skjølsvik, 2018), kontroll og overvåking av de ansatte (Olafsen, 2018).

Forskning viser at transformasjonsledelse gir bedre klima for innovasjon, øker indre motivasjon, bedre problemhåndtering (Jung, Chow, & Wu; Pirola-Merlo et al, gjengitt i Vie, 2012) og større behovstilfredsstillelse hos ansatte (Olafsen, 2018).

2.2.2 Selvbestemmelsesteorien

«Selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan; Ryan & Deci) er en motivasjonsteori som gjennom en lang rekke empiriske studier har funnet støtte for at mennesker drives av ulike typer motivasjon» (Olafsen, 2018, avsn. 4). Type motivasjon avgjøres i den sosiale konteksten ved påvirkning av grunnleggende psykologiske behov. Forskning viser at «innsatsen, resultatet og helsen de ansatte og organisasjonen oppnår» (Olafsen, 2018, avsn. 4) varierer i forhold til de ulike typene motivasjon.

I selvbestemmelsesteorien skilles det, som i mange andre teorier, også på ytre og indre motivasjon, hvor indre motivasjon fører til atferd og deltakelse i aktiviteter av egeninteresse, og ytre motivasjon er ønsket om å oppnå belønning eller unngå straff (Olafsen, 2018).

Olafsen (2018) påpeker at skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon er mer sentralt i selvbestemmelsesteorien. Begrepet kontrollert motivasjon beskriver aktivitet som utføres på grunn av et følt press, mens autonom motivasjon er driver for aktiviteter hvor det er handlet av egen fri vilje og med et følt valg. De fire typer ytre motivasjon: ytre regulering, introjeksjon, identifisert regulering og integrert regulering, beskriver spennet fra kontrollert motivasjon til autonom motivasjon (Olafsen, 2018).

Hun (Olafsen, 2018) beskriver ytre regulering som en driver for handlinger som er initiert og opprettholdt av ytre betingelser, varianter av belønning og straff. Introjeksjon er bakgrunn for handlinger hvor en ønsker å oppnå følelsen av stolthet eller unngå følelsen av skam. En belønner og straffer seg selv gjennom sin egen selvfølelse. Identifisert regulering dreier seg om følelse av frihet og vilje da atferden er i tråd med ens identitet og egne mål, handlingen reflekterer en del av en selv. Integrert regulering vil si at motivasjonen blir en del av en selv da verdien av atferden eller handlingen samstemmer med de overordnede verdier og mål i livet (Olafsen, 2018).

Sammen med indre motivasjon utgjør integrert regulering og identifisert regulering autonome former for motivasjon (Olafsen, 2018). Autonom arbeidsmotivasjon har sammenheng med økt arbeidsinnsats (De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels, & De Witte, gjengitt i Olafsen, 2018), økt forpliktelse til jobben (Fernet, Austin, & Vallerand, gjengitt i Olafsen, 2018), bedre prestasjoner i jobben (Trépanier, Forest, Fernet, & Austin, gjengitt i Olafsen, 2018), økt

kreativitet (Hon, gjengitt i Olafsen, 2018), mindre intensjoner om å bytte jobb (Günter, gjengitt i Olafsen, 2018), økt kunnskapsdeling mellom medarbeidere (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholdt, gjengitt i Olafsen, 2018), samt bedre arbeidsrelatert helse og lavere sykefravær (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci, & Williams; Williams et al, gjengitt i Olafsen, 2018). Kontrollert arbeidsmotivasjon derimot er relatert til jobbstress (Fernet et al, gjengitt i Olafsen, 2018) og dårligere prestasjoner (Trépanier et al, gjengitt i Olafsen, 2018).

I selvbestemmelsesteorien vektlegges de tre basale psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet, behov som antas å gjelde uavhengig av kjønn, alder og kultur. Tilfredsstillelse av disse tre grunnleggende behovene bidrar til økt autonom motivasjon. Undergraves disse behovene, kan det føre til mer kontrollerte former for motivasjon, med sine uheldige konsekvenser (Olafsen, 2018).

Disse psykologiske behovene kan beskrives slik:

Autonomi – «handle med en følelse av egen vilje og på bakgrunn av egne valg» (deCharms, gjengitt i Olafsen, 2018, avsn. 11).

Kompetanse – «føle at vi mestrer omgivelsene og samtidig har muligheten til å bruke og utvikle vår kompetanse» (White, gjengitt i Olafsen, 2018, avsn. 11).

Tilhørighet – «føle en tilknytning til andre, føle at andre bryr seg om og respekterer oss, samt at vi bryr oss om og respekterer andre» (Baumeister & Leary, gjengitt i Olafsen, 2018, avsn. 11).

I sammenheng med selvbestemmelsesteorien og lederstiler, viser det seg at «transformasjonsledelse er forbundet med større behovstilfredsstillelse hos ansatte» (Olafsen, 2018, avsn. 14), og transaksjonsledelse forbindes «med underminering av de basale psykologiske behovene» (Olafsen, 2018, avsn. 14). «Generelt kan resultater av lederstudier tolkes i lys av viktigheten av ledere som støtter opp under de ansattes tre basale behov, da dette fremmer autonom motivasjon og engasjement for arbeidsoppgavene og dermed bidrar til å få det beste ut av de ansatte» (Olafsen, 2018, avsn. 14).

Selvbestemmelsesteorien vektlegger kvaliteten på de ansattes motivasjon og presenterer dermed et mer nyansert perspektiv på hvordan arbeideren påvirkes, handler og presterer. «Det handler ikke nødvendigvis om hvordan ledere skal motivere de ansatte, men snarere om hvordan ledere kan skape et optimalt miljø der arbeidstakere kan motivere seg selv» (Olafsen, 2018, avsn. 22).

2.2.3 Selvledelse

«Selvledelse er å influere egne tanker, følelser og handlinger for å nå egne mål» (Bryant & Kazan, gjengitt i Karlsen & Berg, 2018, avsn. 11). Det er en prosess der individet tar kontroll over egen atferd. Selvledelse er nært knyttet til superledelse, hvor superledelse er å lede medarbeidere til å lede seg selv (Karlsen & Berg, 2018).

Karlsen og Berg (2018) tilskriver motivasjonen for å utøve selvledelse å være at dagens organisasjoner ikke fungerer med den tradisjonelle kommandoledelsen. I tidligere teorier (tjenende lederstil, situasjonsbestemt ledelse, transformasjonsledelse) er det primært lederen som er aktiv i tolkning, refleksjon og beslutning. Medarbeiderne er i liten grad delaktig i denne kreative prosessen. Tidligere kunne «command-and-control» fungere da lederen hadde tilstrekkelig innsikt i oppgavene og medarbeiderne hadde lav kompetanse. I dag er oppgavene mer komplekse, det skjer hurtige endringer og, ikke minst, medarbeideren har høy kompetanse, mens lederne ikke lenger har full oversikt (Karlsen & Berg, 2018).

De mest effektive lederne er de som forstår selvledelse og evner å initiere selvledelse hos andre, en superledelse. En leder som skal utøve superledelse må først bli god i selvledelse, og derigjennom være en rollemodell for øvrige arbeidere (Karlsen & Berg, 2018).

For å bli dyktigere i selvledelse brukes tre ulike strategier: kognitiv ledelse, atferdsledelse og naturlig eller indre belønning (Karlsen & Berg, 2018).

«Kognitiv ledelse er evnen til å forstå kompleksitet og se ting på nye måter» (DiLiello & Houghton, gjengitt i Karlsen & Berg, 2018, avsn. 12). Ved å visualisere hvordan oppgave mestres, vil dette bidra i å lykkes med oppgaven. Økt mestringstro kan oppnås ved «visualisering, positiv selvsnakke og bruk av verdier» (Neck & Houghton, gjengitt i Karlsen & Berg, 2018, avsn. 12).

Atferdsledelse «innebærer å bli mer bevisst på når man bør handle og hvorfor» (Karlsen & Berg, 2018, avsn. 13), og «å kvitte seg med negativ og uønsket atferd som hindrer en i å oppnå mål» (Karlsen & Berg, 2018, avsn. 14). Det legges vekt på «selvobservasjon, sette egne mål, selvevaluering og selvkorreksjon» (Bryant & Kazan, gjengitt i Karlsen & Berg, 2018, avsn. 14).

«Naturlige eller indre belønninger er positive følelser som medarbeideren 'gir seg selv'» (Karlsen & Berg, 2018, avsn. 15). Når mål nås skapes en «opplevelse av mening, mestring og

motivasjon» (Karlsen & Berg, 2018, avsn. 15). Fokus skal være på den delen av oppgaven som er meningsfull og interessant (Neck & Houghton, gjengitt i Karlsen & Berg, 2018).

Det må jobbes systematisk for å fremme selvledelse og superledelse ved kontinuerlig å stille spørsmål som; «Hvor er du nå? Hva ønsker du? Hvilke tanker og følelser hemmer måloppnåelse? Hvordan vil du realisere ønskene dine? Hvorfor vil du dette?» (Karlsen & Berg, 2018, avsn. 59)

Karlsen og Berg (2018) sier at aktiv eksperimentering kan benyttes til å lære, hvor leder og medarbeider kan prøve ut hypoteser de har tro på, og ny kunnskap skapes gjennom refleksjon og erfaring. Selvledelse og superledelse kan gjennom slike prosesser føre til mestringstro og optimisme, og gjøre det enklere å fungere og ta regien i eget liv, i et samfunn preget av digitalisering og kontinuerlig endring (Karlsen & Berg, 2018).

2.2.4 Å lede kunnskapsarbeidere med omsorg

Tradisjonelt så har ikke ledelse vært sett på som en viktig påvirker for innovasjon og kreativitet (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, gjengitt i Vie, 2012), men studier (Jung, Chow, & Wu, gjengitt i Vie, 2012) viser at transformasjonsledelse har en positiv effekt på kreativitet. Det er tegn på at bruk av følelser i forholdet mellom leder og ansatt har stor betydning, noe som utfordrer den gamle oppfattelsen av faglig dyktighet som viktig for ledelse av kunnskapsarbeidere (Vie, 2012).

Undersøkelsen gjennomført av Vie (2012), støtter tidligere funn som at kunnskapsarbeidere verdsetter autonomi, misliker styring fra overordnede, ønsker rammer for arbeidet og ledere som viser interesse. Det fremkommer at enkle aktiviteter som å lytte og prate, og å vise omsorg har betydning, og også påvirker andre arbeidere via sosiale mekanismer (Vie, 2012).

Vie (2012) skriver at det at en «viktig» person som en leder tar seg tid, og også tar nødvendige avgjørelser ved behov, har positiv påvirkning på de ansatte og fyller behovet for å bli sett. Han oppsummerer «leaders looking for influence can thus lead knowledge workers with care» (s. 20), som et bedre alternativ enn direkte styring.

I sum viser disse teoriene at autonomi, motivasjon, forbilder og omsorg har stor effekt overfor kunnskapsarbeideren og hans innsats, også som stimulanse til mer innovasjon og kreativitet. Styring, kontroll og overvåking derimot fører til stress og dårlige prestasjoner.

Disse teoriene gir dermed et tydelig signal om hvilke ledelsesprinsipper som vil gi mest positiv effekt i kunnskapsøkonomien.

2.3 Organisering

De følgende teoriene beskriver hvordan kunnskapsøkonomien påvirker organiseringen av foretakene, og hvordan dette skaper en ny kontekst for dagens leder.

2.3.1 Evolusjon av organisasjonsstrukturen

Drucker (1988) skriver i «The Coming of the New Organization» at etter Borgerkrigen i USA har det vært to store endringer i hvordan næringslivet har organisert seg. Den første endringen skjedde i perioden 1895 – 1905, hvor eierskap og ledelse ble skilt ved at bankene krevde profesjonelt lederskap i bedriftene. Dette startet i Tyskland, og ble senere fulgt opp av industribaronene Morgan, Carnegie og Rockefeller i USA.

Den andre endringen skjedde fra 1920-tallet og frem til 1950, og har vært malen for bedriftsorganisering siden. I denne perioden ble «command-and-control» ledelse innført, med fokus på skillet mellom strategi og daglig drift, innføring av budsjettkontroll, personalledelse og sentraliserte servicefunksjoner.

Dette er utgangspunktet som kunnskapsøkonomien utfordrer.

2.3.2 Teamstrukturer

Keidels (gjengitt i Drucker, 1993) teamstrukturteori forklarer grunnlaget for en reorganisering av foretak basert på kunnskapsbehov, noe som bør vurderes som en faktor i etableringen av leders nye kontekst. Keidel benytter en sammenligning av team i bedriftene med teamorganiseringen innen idrett for å forklare hva som er mest optimalt i den enkelte setting.

Et baseballag er et lag med et felles mål hvor de enkelte spillerne fungerer helt individuelt på banene og ingen assisterer hverandre. Informasjon hentes i den enkelte situasjonen. Denne organiseringen fungerer for repeterende oppgaver hvor reglene er velkjente.

Samlebåndsarbeideren er representant for denne organiseringen, men også et kirurgisk team fungerer etter de samme prinsippene.

Den andre varianten fremstilles ved å se på amerikanske fotballag, her har også hver enkelt spiller sin oppgave og posisjon, men den enkelte koordinerer sine oppgaver med det øvrige teamet til enhver tid og det er et samarbeid som lag. I tillegg er det en trener eller lagkaptein som har den overordnede styringen. Denne lagvarianten har fleksibilitet og evnen til å bevege seg raskt som team, informasjonen kommer fra leder.

Den tredje teamtypen sammenlignes med spillerne i tennis double. Her har spillerne en foretrukket fremfor en fast posisjon, og kan erstatte hverandre. Dette teamet forflytter seg for å utnytte hverandres styrker, et veltrent team av denne typen vil alltid være sterkere enn de øvrige variantene da individuelle svakheter minimaliseres. Størrelsen på et slikt team kan maksimalt være syv til ni personer på grunn av behovet for inngående kjennskap til hverandre. Informasjonen i teamet kommer fra de enkelte deltakerne og skaper en maksimal tilpasning og fleksibilitet.

Keidel (gjengitt i Drucker, 1993) forklarer at disse teamtypene ikke kan blandes, hverken rundt den samme arbeidsoppgaven eller som et hybrid team, da dette vil gjøre teamet ineffektivt. En endring av teamtype er en smertefull prosess for deltakerne på grunn av avlæring av tidligere prinsipper, men likevel krever kunnskapsøkonomien at teamet tilpasses oppgaven som skal utføres til enhver tid (Keidel, gjengitt i Drucker, 1993), og dermed må utfordres til å ta disse prosessene ved behov.

2.3.3 Fremtidens organisasjoner

Drucker (2001) oppsummerer i artikkelen “Will the corporation survive?” endringene i bedriftenes fundamentale prinsipper. Følgende momenter har vært styrende for «corporations» siden begrepet ble konstruert rundt 1870:

- bedriften er «herre» og den ansatte er «tjener». Etersom bedriften eier produksjonsmidlene så trenger den ansatte bedriften mer enn motsatt.
- arbeider jobber heltid, og bedriften er eneste inntektskilde.
- den mest effektive måte å produsere noe er å samle mest mulig av de nødvendige aktivitetene under en organisasjon. Teorien bak dette er å minimalisere transaksjonskostnadene, spesielt kommunikasjonskostnader.
- leverandører og produsenter har markedsrett fordi de har informasjon om produktet som kunden ikke har.
- teknologi er knyttet til en industri.

Et århundre senere ble hele listen omkalfatret. Den ser nå slik ut:

- produksjonsmiddelet er kunnskap, eies av arbeideren og er flyttbart. Kunnskap og kapital er partnere.
- ansatte arbeider i større grad som konsulenter, freelancers, deltids- og midlertidig ansatte. De er ikke så knyttet til den enkelte bedrift lengre.

- å samle alle aktiviteter under en paraply blir for dyrt. Alt har blitt spesialisert og krever store kostnader for å vedlikeholdes, transaksjonskostnadene derimot har gått mot null. Outsourcing er rimeligere.
- kunden har tilgang til all informasjon.
- teknologi flyter fritt mellom industrier.

Interne forskningslaboratorier har blitt passé, utviklingen skjer nå i partnerskap. Bedrifter som har definert seg i en industri må redefinere seg i hva de er gode på, ikke hva de til enhver tid produserer (Drucker, 2001).

Hvordan bedriftene bør organisere seg i fremtiden er et åpent spørsmål. En løsning er at toppledelsen er alt som er igjen, resten outsources (Drucker, 2001).

I en tidligere artikkel, «The Coming of the New Organization», identifiserte Drucker (1988) et sett med ledelsesproblemer for de nye organisasjonene:

- utvikling av belønning, anerkjennelse og karrieremuligheter for spesialisten. Det er få mellomlederstillinger å rykke opp i, og spesialisten ønsker ikke å endre fagfelt.
- skape en felles visjon i en organisasjon med spesialister. Det er vanskelig å la alle i organisasjonen få fokus.
- skape en ledelsesstruktur for en teambasert organisasjon. Skal disse lederne ha fokus på ledelse eller fag?
- ha nødvendig tilgang til toppledelsesemner, og mulighet for å forberede og teste disse. Med redusert antall mellomledere er det få stillinger å trene i og få emner å rekruttere blant.

I sum fører disse utfordringene til etablering av desentraliserte autonome grupper (Drucker, 1988).

Konklusjonen til Drucker om desentraliserte autonome grupper kan stå som en oppsummering av kapitlet om organisering, hvor arbeideren har en mer flyktig tilknytting til både organisasjon og team.

2.4 Teknologi

Dette er de teoriene vi benytter som et grunnlag for drøfting av digitaliseringen.

Ogburn (gjengitt i Sørensen, 2006) og Sørensen (2004) beskriver begge hvordan teknologi alltid har blitt innlemmet i samfunnet. Dermed kan det forventes at det tilsvarende skjer med

de nye digitale mulighetene innen kommunikasjon, overvåking og automatisering uavhengig av hvor aktiv tilnærming næringsliv og myndigheter har til dette.

Ifølge Ogburn (gjengitt i Sørensen, 2006) vokser oppfinnelsesraten eksponentielt med kulturell akkumulasjon, det vil si, etter hvert som vi tar til oss nye oppfinnelser så legger vi grunnlaget for enda flere oppfinnelser og dermed oppnår vi en akselererende menneskelig utvikling. Som en følge er teknologi en kontinuerlige endrende egenskap i det moderne samfunn. Sørensen (2004) beskriver hvordan disse teknologiske endringene innlemmes i det daglige via en domestiseringsprosess hvor brukers kreativitet gjør at effektene av teknologien blir mindre forutsigbar.

Dette impliserer at den teknologiske utviklingen i seg selv fører til en akselererende utvikling, og at utviklingen vanskelig lar seg styre.

2.5 Støttende teorier

Dette kapittelet er en samling av teorier som støtter opp under drøftingen av funn i data kapitlet for å ha et bedre teoretisk grunnlag for dette.

2.5.1 Kreativ destruksjon

Schumpeter (1987) definerte begrepet kreativ destruksjon som noe som revolusjonerer den økonomiske struktur innenfra, raderer det gamle og skaper noe nytt. Han mener denne radikale innovasjonen oppstår i bølger, og er grunnlaget for den økonomiske utvikling i samfunnet. Bølgene gir opphav til sykluser med revolusjon og en fase med absorpsjon av resultatene fra revolusjonene.

Det kan antas at digitaliseringen og overgangen til kunnskapsøkonomien begge er grunnlaget for en ny slik bølge, og vil være driveren for en ny kontekst for ledere slik som oppgaven utreder. Perez (2015) mener vi nå er ved enden av en revolusjon, basert på ny teknologi, og venter på spranget til absorpsjonsfasen, en periode med radikale innovasjoner og bedre velstand for alle.

2.5.2 Sosiale normer

Sosiale normer kan være med på å beskrive utfordringene med å komme over i kunnskapsøkonomien. Artikkelen «Verdens strengeste?» (Schei & Gelfand, 2018), tar for seg de sosiale normene i Norge.

Sosiale normer er de uskrevne reglene for hvordan vi oppfører oss, «normene danner på mange måter spillereglene i et samfunn og er nyttige og nødvendige fordi de bidrar til å guide og regulere hvordan vi skal opptre sammen med andre» (Schei & Gelfand, 2018, s. 14).

Strengheten for disse kulturelle normene varierer i de ulike land. Dette beskrives som «handlingsrommet en opplever i sosiale situasjoner, og bygger på teorier innen kulturell psykologi» (Schei & Gelfand, 2018, s. 15).

Det som påvirker den kulturelle strengheten i de enkelte land, er historiske og økologiske forhold, og institusjonelle forhold og praksiser som for eksempel ressursknapphet, befolkningstetthet, naturkatastrofer og politiske forhold (Schei & Gelfand, 2018).

En forklaring på at Norge har så strenge normer «kan være Norges svært lave andel jordbruksareal» (Schei & Gelfand, 2018, s. 17). Historisk har innbyggerne måtte etablere strenge sosiale normer for å samspille og koordinere felles innsats for å fungere. Norge har et tøft klima og «overlevelse under slike forhold krever god koordinering» (s. 18). Videre har landet spredt bosetning og store og utfordrende avstander. Resultatet har blitt at likhet er viktig og understrekes. Dette er videreført innen skolesystem, skatte- og velferdssystem, lønnsstruktur, likestilling og at fellesskapet verdsettes høyt.

Schei og Gelfand (2018) viser til at særlig tynt befolkede samfunn i Norge har høy konformitet. Denne høye konformiteten bekreftes av en rekke tidligere undersøkelser, «nordmannen er en konform og fortiet type som følger flokken» (s. 21).

Artikkelen (Schei & Gelfand, 2018) påpeker hvordan vår kulturs sterke normer utfordrer evnen til å lykkes med utvikling og innovasjon. En lav toleranse for avvikende adferd og sterk konformitet kan blant annet gjøre det vanskeligere å lykkes med nyskaping, «kreativitet er i sin essens ikke-konformitet» (s. 22).

2.5.3 Kompetansefeller

Kompetansefeller er antakelig det som beskriver motstanden mot radikale innovasjonsbølger og endringer tydeligst.

March og Lewitt (1998) definerer kompetansefeller som hvordan virksomheter lærer ved å kode slutninger fra historien. Etablerte virksomheter som har lyktes godt tidligere, vil søke å løse nye utfordringer med samme rutiner eller verktøy som ved forrige suksess, noe som ikke vil fungere når rammer og oppgave endres.

3 Metodologi og gjennomføring

3.1 Vitenskapelig ståsted

Pragmatisk institusjonalisme (Røvik, 2007) er det vitenskapelige utgangspunktet for arbeidet med oppgaven. Denne kjennetegnes ved en empirisk orientering og blikk for tvetydighet. Ideer og praksis eksisterer ikke uavhengig av hverandre, men virker sammen på meget komplekse måter (Dewey, referert i Røvik, 2007). Kunnskapsutvikling skjer i praksisfeltet gjennom prøving og feiling, samtidig som denne utviklingen også endrer praksisfeltet.

Denne vitenskapelige tilnærming understøttes med valget av Critical Participatory Action Research (Kritisk PAR) som retning i metodegjennomføringen, en tilnærming som også legger vekt på det utforskende og kritiske, se kapittel 3.3.1.

3.1.1 Ontologi

Ut fra et pragmatisk ståsted mener vi det er mulig å finne generell kunnskap om virkeligheten, en kunnskap som kan øke sannsynligheten for suksess i andre områder hvor denne kunnskapen benyttes, uten at vi samtidig begir oss inn på en diskusjon om hvor lovmessig og absolutt denne kunnskapen er i alle sammenhenger. Vi har et nyttefokus på kunnskapsutviklingen om virkeligheten.

Den virkelighet, eller samfunnet, vi lever i, oppfatter vi som å bestå av mer enn summen av de enkelte individ. Vi anser grunnlaget for samfunnsdannelse som noe annet enn bare å bli "sterkere" enn andre. Samtidig mener vi at mennesket er tidvis rasjonelt, da det er mange faktorer som styrer individet uten at en selv er klar over det, et tema utredet i boken "Tenke, fort og langsomt" (Kahneman, 2013). Enkelt forklart er modellen at vi styres av to systemer i hjernen. System 1 som reagerer øyeblikkelig på gjenkjennelse, og handler deretter, og system 2 som er den reflekterende og aktivt tenkende delen. System 2 krever engasjement og fokus for å tas i bruk, og dermed tid og energi. Det vil si at ved lavt blodsukker, uoppmerksomhet eller behov for rask respons, så styres vi av system 1, noe som fort fører galt av sted hvis vi ikke har tidligere kjennskap til det som skjer. Disse mekanismene fører også til at vi godtar løgner som gjentas ofte nok, ettersom hjernen gjenkjenner de og dermed ikke reflekterer over dem. For å unngå dette må det tas et klart og bevisst standpunkt til alle utsagn den første gangen vi utsettes for de, noe som i praksis vil være uoverkommelig.

I arbeidet med faglige oppgaver er det en absolutt nødvendighet å gjøre en slik refleksjon over all teori og data som benyttes, slik at ikke «det ubevisste» forleder forfatter til å

videreformidle uriktig kunnskap. Med vår forståelse defineres uriktig kunnskap som kunnskap uten nytteverdi, eller kunnskap som virker mot sin hensikt.

3.1.2 Epistemologi

Når det gjelder hvordan en kan lære om verden, er vi av den oppfatning at refleksjon og tankevirksomhet har like stor betydning som ren empiri. Vi sidestiller rasjonalismen med empirismen. I forhold til sann objektiv kunnskap er vi mer reservert, da vi har den erfaring at "sannhet" alltid er knyttet til maktforhold. Latours (referert i Law, 1992) aktør-nettverksteori fremstiller påvirkningene som skaper sannheten. I denne teorien forstås alt som et resultat av relasjoner – «ting» skapes gjennom interaksjon. Det finnes ikke noen iboende etikk eller prioritet i nettverket eller aktørene, dette skapes av aktørene ved sine interaksjoner.

Tidligere tiders oppfattelse av at jorden er flat og at solen roterer rundt jorden er historiske eksempler på maktanvendelse for å diktere kunnskap, hvor etablerte krefter benyttet sin makt for å undertrykke ny kunnskap. De samme mekanismene kan vi se i dagens diskusjon om klimaendringer, hvor retorikk synes viktigere enn kunnskap.

3.2 Forskningsdesign

Undersøkelsen studerer organisasjonsform og ledelse, med hovedfokus på organisasjoner som har arbeidet aktivt for å tilpasse seg kunnskapsøkonomien. Det går i dybden på hvordan digitaliseringen påvirker relasjonen organisasjon, leder og arbeider. Funnene fra undersøkelsen brukes som grunnlag i drøftingen for å vurdere lederens utfordringer og muligheter fremover slik at vi kan utlede hans fremtidige rolle.

Data blir søkt funnet i eksisterende forskning og litteratur, hvor ønsket er å finne mest mulig informasjon om hva som er prøvd i praksis, og de resultater dette har skapt.

Forskningstilnærmingen er aksjonsbasert som beskrevet i kapittel 3.3, med et ønske om bred deltakelse fra interessenter. Forfatterens eksisterende kjennskap til praksisfeltet er beskjedent, selv om gruppen har god IT-kompetanse. For å øke denne forståelsen, benyttes internett og sosiale media i stor utstrekning, både for å søke opp ny kunnskap og samle innspill fra praksisfeltet.

Det er et ønske for oppgaven å identifisere relevant informasjon som kan sette lys på forskningsspørsmålene, men ettersom det benyttes en kritisk aksjonsbasert tilnærming på oppgaven, kan ikke interessentene defineres på forhånd. De må finnes i feltet under

forskningsarbeidet. Hvordan dette gjøres i praksis er beskrevet i kapittel 3.7 «Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen».

Det ble i utgangspunktet opprettet et eget nettsted (<https://norge2040.no>) for å kommunisere med feltet, med planer om å presentere spørsmål og problemstillinger det var ønskelig å få tilbakemeldinger på. Etter hvert som kontakt med feltet ble etablert via andre digitale arenaer som Twitter, LinkedIn og Facebook, ble det formålsløst med den planlagte tilnærmingen. Det fantes alltid noen som hadde luftet de samme problemstillingene, slik at oppgaven ble istedenfor å finne disse, samt søke opp mer utfyllende kunnskap via Google og mer tradisjonelle kilder som Oria og ResearchGate. Utvalgsstrategien er beskrevet i kapittel 3.5.

Ønsket med en slik bred satsning på digitale kanaler, er å oppnå en pyramiding effekt (Poetz & Prügel, 2010), hvor det søkes videre på referansene i det stoffet som finnes, for å finne de med mest kunnskap om og innsikt i de aktuelle tema.

Undersøkelsen og forskningsarbeidet som sådan gjennomføres i en hermeneutisk prosess, hvor det i utgangspunktet arbeides individuelt, men gjennomføres ukentlige møter i appear.in, en digital konferanseløsning. Her gjennomgås og drøftes arbeidet siden sist, samt at det legges planer for kommende periode. I løpet av arbeidet med oppgaven er det gjennomført 54 slike møter, og opparbeidet en omfattende kompetanse om temaet, både ved å lære av hverandre, men også fra hverandres nettverk. Det at det er tre personer som samarbeider og tolker dataene, gjør at forskningen er mindre utsatt for «vrangforestillinger» som beskrevet av Levin (2017), og øker sjansen for å øke kvaliteten på forskningen.

Denne gruppen har i effekt fungert som et praksisfellesskap, hvor egenskaper fra den enkeltes arbeidsplass har vært tatt inn som tema og blitt drøftet opp mot innsamlet teori og data.

3.3 Beskrivelse av metode

Vi har valgt en kvalitativ forskningsform, aksjonsforskning, hvor hermeneutikken står sentralt. Et hovedtema for hermeneutikk er at en «kun kan se meningen ved en del ved å se på helheten» (Alvesson & Sköldbberg, 2008, s. 193). Eksempelvis så kan en ikke se hvordan ledelse vil fungere i fremtiden uten å se på hele konteksten (kunnskapsøkonomi, organisasjon, digitalisering). Omvendt så består helheten av deler slik at det kan bare forstås ut ifra ledelse igjen, med andre ord er den hermeneutiske sirkel en vandring mellom del og helhet.

Vi som står for masteroppgaven har etablert et praksisfellesskap, definert som grupper av mennesker som er uformelt bundet sammen av delt ekspertise og lidenskap for et felles formål

(Wenger & Snyder, 2000). Hvor vi gjennom hermeneutiske prosesser innhenter og deler informasjon og skaper forståelse om fenomenene som studeres, som vi deretter kan formidle til andre. I hovedsak gjennom denne masteroppgaven.

Undersøkelsen tar utgangspunkt i kritisk Participatory Action Research (PAR) som metode for å undersøke ledelses- og organisasjonsmessige endringer forbundet med kunnskapsøkonomi og digitalisering. Kritisk aksjonsforskning og pragmatisme synes for oss å gå hånd i hånd som metodisk tilnærming, spesielt innen tema som omhandler endringsprosesser. Noe som også påpekes av Levin (2017) «Dewey posisjonerte på en kraftfull måte pragmatisk filosofi som en fruktbar måte å drive AF på» (s. 36). Kapittel 3.4 gir en mer utfyllende beskrivelse av grunnlaget for dette metodevalget.

«Aksjonsforskning har utgangspunkt i en hermeneutisk-fenomenologisk vitenskapelig retning og kjennetegnes ved sitt empiriske utgangspunkt» (Sylte, 2017, s. 445). «Det er en vitenskapelig metode som bidrar til å produsere, anvendelsesorientert, gyldig, normativ og relevant kunnskap» (Sylte, 2017, s. 445), og «kan betegnes som en deltakerorientert og demokratisk prosess som har til hensikt å utvikle kunnskap som deltakerne selv og andre kan lære av» (Sylte, 2017, s. 445). Dette oppsummerer godt vårt praksisfelleskaps tilnærming til aksjonsforskningen.

Forskningen gjennomføres i en digital kontekst for å finne data og komme i kontakt med feltet. Dette gjør forskningsoppgaven delvis eksperimentell, men samtidig er det en forventning til at denne løsningen fører til bedre og mer omfattende tilgang til data.

Fra gammelt av blir den «sykliske lærings og kunnskapsutviklingsprosessen og betydning av praksisfelleskap» (Kolb & Zuber-Skerrit, gjengitt i Husebø, Johannessen, & Skeie, 2017, s. 98) fremhevet som et nøkkelement i aksjonsforskning, mens en i dag heller ser på hvilke verktøy en kan anta en er best tjent med å bruke i en gitt kontekst for å komme nærmere en akseptabel forståelse av fenomenet. «Det demokratiske og deltakerorienterte perspektivet i aksjonsforskningen fører med andre ord til at man følger med i tidens tankestrømninger. Det behøver ikke å være tale om en prinsipiell relativisme, men snarere at man følger den teoretiske impuls som synes gangbar i forskningsmiljøene. Man tillater seg som aksjonsforsker å prøve ut ulike teoretiske redskaper i møte med praksisfeltets omskiftelighet» (Husebø, Johannessen, & Skeie, 2017, s. 98). Ut ifra dette perspektivet kan en slik tilnærming med å bruke digitale hjelpemiddel for å støtte aksjonsforskningsprosessen, forsvares, samtidig som vi beholder praksisfelleskapet i vår gruppegjennomføring av oppgaven.

3.3.1 Kritisk PAR

Kemmis (2008) skriver at nyere tanker omkring aksjonsforskning legger mer vekt på det sosiale. Aksjonsforskning må fungere mellom mennesker og organisasjoner, og på tvers av grensene mellom livsverdener og systemer. Han skriver videre at aksjonsforskning må kunne anvendes i konversasjoner og kommunikasjoner mellom deltakere angående kriser og vanskeligheter som skyldes sosiale systemer og de livsverdener hvor mennesker finner mening, solidaritet og betydning. Denne varianten av aksjonsforskning beskrives som «Kritisk PAR», hvor kritisk er hentet fra kritisk teori, som igjen er hentet fra «Frankfurt-skolen» og spesielt Jürgen Habermas. Det opprinnelige målet med kritisk teori var å analysere den sanne betydningen av «de herskende forståelsene» som ble generert i det borgerlige samfunn, for å vise hvordan de forvrengte det faktiske menneskelige samspillet i den virkelige verden, og dermed fungerte for å rettferdiggjøre eller legitimere kapitalens dominans over folk (Wikipedia, 2018).

Hver enkelt av oss befinner oss i mange livsverdener. I følge Habermas' (gjengitt i Kemmis, 2008) sosialteori og filosofi er ikke en livsverden bare å forstå som et virkelig sosialt rom befolket av spesifikke mennesker, den er også å forstå som en ankeinstans hvor validitetskrav kan testes gjennom argumentasjon og diskusjon. Livsverden er en maktfri sone der menneskene tar del på like fot og meninger blir til (Habermas, gjengitt i Dalen, 2017).

Med ordet kritisk, i kritisk teori, menes således det å utforske gjeldende forhold og finne ut hvordan spesifikke perspektiver, sosiale strukturer og praksis kan være irrasjonelle, urettferdige, fremmedgjørende eller umenneskelige (Kemmis, 2008).

Kemmis (2008) mener kritisk PAR skal benyttes for å sette et kritisk blikk på samfunnet for å undersøke eksisterende forhold og utforske nye muligheter.

«Et samfunn som mer og mer styres – og forlanger at individene lar seg styre – av penger og makt, i stedet for forståelses- og enighetsorientert samtale, undergraver ifølge Habermas' kritiske analyse vilkårene for identitet, mening og solidaritet.»

Privatisering og kommersialisering gjør at mellommenneskelige relasjoner blir mer instrumentelle og individene mer strategiske og opptatt av egen suksess i konkurransen med andre om fremgang og innflytelse, det vil si om knappe goder, der noen blir vinnere og andre tapere. Solidariteten, som

ifølge Habermas er limet i samfunnet, trues av disse utviklingstrekkene»

(Vetlesen, 2018, avsn. 22-23).

Demokrati bygger på deltakelse. Habermas (referert i Dalen, 2017) mener legitimiteten til statsmakten ligger ene og alene i dialogen med opplyste borgere, alternativet er maktutøvelse gjennom vold.

3.3.2 Pragmatisme

Pragmatismen er også opptatt av demokratisering av samfunnet og balansering av makt. I Deweys (gjengitt i Chomsky, 2010) demokrati stimuleres befolkningen for å bli aktive, involverte og engasjerte, og derigjennom skape et levende demokrati, en demokratisering av produksjon og en eliminering av kapitalens hierarki.

Dewey snakket for et skifte fra fakta, memorisering og automatisering til tverrfaglig samhandling og kreativ tenkning. Han (gjengitt i Chomsky, 2010) mente at demokrati ikke er i lederskapets interesse, ledere eller eliten i samfunnet ønsker mer et polyarki hvor eliten bestemmer og befolkningen ratifiserer.

3.3.3 Digitalisert aksjonsforskning

Ved å gå i interaksjon med feltet gjennom digitale flater, vil oppgaven ha en annen forskningstilnærming, og begrepet «Digitalisert aksjonsforskning» kan være en beskrivelse for dette.

I digitalisert aksjonsforskning vil sosiale medier, blogg og annen digital kommunikasjon benyttes for å oppnå bred og tett kontakt med individene som utgjør feltet. Som aksjonsforskning for øvrig er det avgjørende å få et godt samspill mellom felt og forsker. I forskningsarbeidet er vi opptatt av å få frem gode synspunkter og at hele feltet kan komme til orde, med konstruktive meninger.

Digitale flater har færre og mindre barrierer enn andre tradisjonelle medier. Sosiale medier har åpnet opp for at alle som ønsker, kan delta, også de som ikke er kjent fra før. Det er en liknende «revolusjon» som det Habermas (gjengitt i Dalen, 2017) beskriver da England på 1700-tallet fikk framvekst av allmennviljen. Det begynte å finne sted direkte samtaler mellom likeverdige borgere i det offentlige rommet. Direkte samtaler mellom likeverdige borgere er det offentlige livet som ønskes, ikke slik som i det førmoderne samfunn hvor innbyggerne var undersåtter. Det er altså ikke stand og stilling, men argumentene til deltakerne som avgjør diskusjonene. I starten av forrige århundre ble det videre skapt en politisk offentlighet ved

hjelp av aviser slik at mange mennesker i en begrenset stat ble gjort oppmerksom på de samme temaene til samme tid (Dalen, 2017).

Dagens sosiale medier gir alle muligheten til å bidra i samfunnsdebatten, men samtidig er det også blitt lettere å komme med irrelevante utsagn, usakligheter og personangrep. Dette kan være en barriere for mange, samt at anonyme «netttroll», som kun er ute etter å provosere og feilinformere, kan være til hinder for en god offentlig debatt.

Logikken i sosiale medier er slik at presentert informasjon blir formet av det en liker og mindre av det en ikke liker. Informasjonsmengden er formidabel, og for å gjøre informasjonen for den enkelte mest mulig relevant, vil de tema og artikler mottakeren allerede har likt, påvirke og prioritere hvilke saker en får presentert. Denne logikken gjør at informasjonen ensrettes og det kan oppstå «ekkokamre» hvor alternative synspunkter holdes ute.

Algoritmene i de enkelte media for hvilken informasjon som presenteres er normalt bedriftshemmelig og kan derfor bare i begrenset omfang kontrolleres av individet. En kan videre mistenke at den påvirkningen vi utsettes, for kan ha kommersielle eller politiske hensikter, noe som bekreftes av Cambridge Analytica-saken (Carlsen, 2018). Aktører kan gjennom kjøp av trendinformasjon og styring av data erverve seg nyttig informasjon og samtidig påvirke offentlig debatt, eller sågar lykkes i å manipulere politiske prosesser. På sikt kan dette svekke samfunnsdebatten og dermed demokratiet.

Slike forhold gir en utfordring med å kvalitetssikre de data som mottas, men følgende mottiltak kan treffes:

- Merk saker som likt etter om de er interessante, ikke etter din holdning til dem. Dermed vil du få presentert innhold som fremstiller temaene fra flere vinkler.
- Alltid gjør en objektiv vurdering av innhold for å avgjøre om en sak bør undersøkes nøyere.
- Alltid søk etter andre kilder hvis innholdet presenterer noe du ikke har erfaring med fra tidligere.

Disse tiltakene gir ingen garanti for at man avslører feilaktige data, men de hjelper til med å unngå ekkokamre og reduserer sannsynligheten for å bli feilinformert.

3.3.4 Aksjonsforskningsprosessen

Utfordringen med aksjonsforskning er at dette ikke er en forhåndsdefinert prosess, men bestemmes av aksjonssirkelen (Diagnose – Planlegging – Handling – Feedback) i løpet av forskningsprosessen, og kan således føre i en helt annen retning enn hva som er planlagt.

Selv om oppgaven er gjennomført ved hjelp av aksjonsforskning, er den dokumentert som om det var en lineær prosess fra planlegging til gjennomføring og drøfting. Dette kapittelet beskriver mer i detalj de enkelte aksjonspunktene og hvordan disse endret fokus for oppgaven etter hvert evalueringspunkt. Det gir dermed innsikt i den hermeneutiske prosessen med kontinuerlig å fortolke og forstå temaet, og justeringer gjort for å gi et bedre utbytte av forskningsoppgaven.

I tillegg til disse store evalueringspunktene ble det gjort ukentlige evalueringer og tilpasninger i nettmøtene gjennomført underveis i arbeidet.

Første evalueringspunkt var i forbindelse med oppstart, hvor det ble etablert kontakt med feltet via digitale verktøy som Twitter, Facebook og LinkedIn, samt utformet et nettsted og en blogg.

Etter hvert som det ble knyttet kontakt med informanter, og kommenterte på og likt saker i disse plattformene, begynte saker om samme tema å bli presentert automatisk. Datatilgangen ble så omfattende og rikholdig at det ble bestemt å utnytte denne fremfor å prøve å etablere individuelle kontakter via egne nettsteder. Se kapittel 3.7 og 3.5 for mer informasjon om dette.

Andre evalueringspunkt omhandlet datainnsamlingen, i datamengden fremkom det momenter vi hadde lite kunnskap om, slik at i andre fase ble det søkt etter mer litteratur om emnet. Av den grunn har noe av den empiri som presenteres mer karakter av teori enn data, slik som artiklene som beskriver ledelsesmodeller og Perez' (2002; 2015) syklusteorier. Se kapittel 3.7 for detaljer om datainnsamlingsprosessen. Denne gjennomgangen resulterte også i en omformulering av problemstillingen for å fokusere på lederrollen.

Denne fasen ledet over i drøftingen. Med et solid datagrunnlag, se vedlegg A, ble det gjort et utvalg av hva som skulle benyttes som grunnlag for drøftingen. Dette datagrunnlaget er presentert i kapittel 4.1. I denne fasen ble det også arbeidet for å finne nyere innspill fra feltet på det som var utvalgt som grunnlag for drøfting.

Det ble benyttet en feltdagbok, se vedlegg C, denne inneholder en fyldigere beskrivelse av fasene beskrevet ovenfor. Feltdagboken ble benyttet for å notere refleksjoner, diskusjoner, innspill og avgjørelser foretatt under nettmøtene, hensikten med denne var å kunne fange opp sammenhenger mellom de ulike temaene og hvordan vårt arbeide utviklet seg over tid. Dette kunne senere hjelpe oss i å samle trådene for å skrive en fyldig og sammenhengende rapport.

I tillegg til journalen i vedlegg C har vi benyttet digitale verktøy som OneNote/Evernote og Mindomo for individuelt å registrere informasjon etter hvert som vi finner den. Mindomo er et digitalt tankekart som ble brukt for å kategorisere og koble den informasjonen vi fant, dermed hadde vi til enhver tid oversikt over de tema vi arbeidet med og gjorde det enklere for oss å følge med på hverandres arbeid.

3.4 Begrunnelse for valg av metode

Oppgaven er gjennomført ved hjelp av aksjonsforskning, dette av to hovedgrunner:

1. Temaet er stort og til dels uoversiktlig, slik at det å finne den «riktige» problemstillingen er en utfordrende og tidkrevende oppgave. Ved aksjonsforskning er læring underveis et av hovedprinsippene, reflekter og tilpass (Reason & Bradbury, 2008, s. 4), slik at kursen kan korrigeres etter hvert som det læres mer om temaet, noe som forbedrer muligheten for et godt utbytte av forskningen.
2. Temaet er relatert til organisasjonsutvikling, og hvordan det kan skapes en best mulig fremtid ved å forske på trender og tilby løsningsforslag. Dette gir en tydelig gjenklang i selve definisjonen av aksjonsforskning: aksjon – skape et selvstyrt, frigjort og bærekraftig samfunn; forskning – kunnskap, teorier, modeller, metoder og analyser; og deltakelse – skape demokrati og kontroll over egen livssituasjon (Greenwood & Levin, 2007, ss. 6-7).

Forhold som gjør aksjonsforskning til et naturlig valg.

Utover faglige grunner for å velge aksjonsforskning som metode, ønskes det å benytte tiden på masteroppgaven til noe som gir varig verdi, og at en ved aksjonsforskning går inn i oppgaven som aktiv deltaker hvor man får benyttet alle sine egenskaper for å skape noe bedre. En tilnærming som gir en mye større motivasjon enn om en sitter på utsiden for å observere og analysere.

3.5 Utvalgsstrategi

Oppgaven benytter «klassisk» litteratur som teorigrunnlag, noe som er begrunnet i å ha et solid teoretisk fundament for oppgaven. I problemstillingens kontekst trenger ikke dette å være optimalt, da det søkes etter fremtidens situasjon. Derfor er det gjort et poeng i å søke etter nyere tekster for å finne trender og bevegelse i hvordan ledelse utøves i dagens organisasjoner, og benytte dette som datagrunnlag i undersøkelsen. For å korrigere potensielle svakheter i enkeltkilder innhenter vi informasjon om et tema fra flere kilder slik at vi får et så

bredt og nyansert bilde som mulig. Dette gjøres ved å søke etter både bekreftende og motstridende alternativer, og at vi gjør dette på individuell basis slik at det kan gjøres en evaluering av hverandres arbeid.

En stor del av forskningen består av en digital støttet tekststudie, det vil si at digitale verktøy benyttes for å finne relevante tekster. Dette er valgt for å ha tilgang til et rikholdig materiale, noe som trengs i et forskningsprosjekt som har satt seg som formål å finne en generell beskrivelse av fremtidens leder. Tekster i denne sammenhengen er vidt definert, det inkluderes også rene meningsytringer, typisk blogger, fra deltakerne i feltet for å ha en lav terskel for hvem som deltar, samtidig som fagfelleverderte artikler er en del av datagrunnlaget.

Med den gjennomføringsform som er valgt, så vil internasjonale så vel som nasjonale bidrag være interessante og mulige som data til analysen. Det legges ingen slike bånd på hva som anses som valide data i utgangspunktet.

Hovedpoenget med datainnsamlingen er å finne ytringer fra feltet om hvordan lederrollen oppfattes innen kunnskapsøkonomien, og hvordan den påvirkes av digitaliseringen. Det benyttes allerede eksisterende bidrag fra nettet som data, istedenfor å søke etter interessenter for å få disse i tale og gjennomføre intervju med dem. Ved den valgte tilnærmingen får feltet selv både stille og svare på spørsmålene. Vår oppgave blir å finne de bidragene som har relevans for oppgaven slik at problemstillingen kan besvares. Se kapittel 3.7 for en beskrivelse av den praktiske datainnsamlingen.

For å komme til bunns i feltets ytringer, gjøres det en innsats i å finne det opprinnelige dokumentet for fremsatte ytringer istedenfor de spin-offs og sammendrag som er funnet i utgangspunktet i de sosiale media. Som et resultat av dette arbeidet inneholder datalistene (vedlegg A) alt fra 90 år gamle dokumenter til det som er skrevet i år.

Noen av de første dokumentsøkene ble gjort for å finne opphavet til begrepet kunnskapsøkonomi. Dette ble raskt funnet i Druckers «The Age of Discontinuity», en bok utgitt i 1969. Som et resultat av dette ble nyere bøker og artikler av Drucker gjennomgått, og her ble en referanse til «A new view of economic growth» av Scott (1989) identifisert, en bok som ikke var tilgjengelig via Oria. Den ble kjøpt brukt i en engelsk bokhandel via Amazon, men viste seg dessverre å være for matematisk orientert til å være nyttig i denne oppgaven. Samtidig ble også en referanse til Schwartzs (1992) «America's Economic-Technological Agenda for the 1990s» funnet, en artikkel som var lettere tilgjengelig og ga en god

presentasjon av prisutviklingen i kunnskapsøkonomien versus industriøkonomien. Noe som har stor betydning for beregningen av den produktivitet Produktivitetskommissjonen etterlyser. I søk etter bakgrunnsdata dukket også Follets (1925) «The giving of orders» opp, en tidlig kritikk av hierarki og «command-and-control» i forretningslivet. Artikkelen ble ikke benyttet i oppgaven, men linker til denne og mye annet stoff det ikke ble plass til finnes i vedlegg A.

Alle tekster benyttet i oppgaver er funnet etter de samme prinsippene, hvor det er startet med et søk på et forskningsspørsmål, en Twitter referanse eller en bloggtryk, for deretter å følge linkene til forfatter og bakgrunnsinformasjon slik at det komplette bildet av saken fremkommer.

Dette førte til en rask samling av et omfattende datagrunnlag, hvor vi deretter i fellesskap gjorde en vurdering av hva som ga verdi for oppgaven. Sosiale media benyttes i tillegg som en indikator på hvilke artikler som bør inngå i forskningsgrunnlaget, for eksempel så foretrekkes informasjon som blir omtalt og likt av flere på LinkedIn fremfor et tilfeldig blogginnlegg. Det vil si at feltet er med på å bestemme relevansen på de enkelte bidragene.

3.6 Undersøkelsens ramme

Undersøkelsen gjøres i det digitale rom uten begrensinger på innholdets opprinnelse, men med fokus på data som er relevante for norske forhold. Det betyr ikke at vi begrenser oss til kun digitale kilder, men digitale verktøy benyttes for å finne dataene.

Interesseområdet er hvordan ledelse utvikler seg i næringslivet i forbindelse med kunnskapsøkonomi og digitaliseringen, så det er naturlig at undersøkelsen fokuserer på mellomstore og store bedrifter, og hvordan ledere og ansatte i disse opplever denne situasjonen.

Offentlige og ideelle organisasjoner inngår ikke i undersøkelsen av praktiske grunner for å holde omfanget på et overkommelig nivå, med unntak av når disse setter rammevilkår for det private næringsliv.

Undersøkelsen startet januar 2018, og pågikk frem til sommeren, med en behovsstyrt innsamling som den valgte digitale aksjonsforskningen tillater.

3.7 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

Under forarbeidet med oppgaven ble det lest flere tidligere masteroppgaver og gjort søk i bibliotek, internett og bokhandlere for å finne mest mulig informasjon for valg av tema innen området nasjonen Norge på makronivå i 2040, en tanke som oppstod etter å ha lest Innovasjon

Norges «Drømmeløfte» (2016). Etter hvert som tema og problemstilling ble mer tydelig, utkrystalliserte noe av den litteraturen vi fant tidlig seg som relevant for oppgaven. Dette var «The sustainable organisation: a paradigm for a fairer society» (Brandão & Morais, 2015) som var en god informasjonskilde og inneholdt mange referanser til annen litteratur, samt boken «Fremtidige strategier og organisasjonsformer: Verdiskapning i en globalisert kunnskapsøkonomi» (Johannessen & Olsen, 2009) hvor det ble hentet teoretisk materiale om kunnskapsøkonomi, organisering, ledelse og teknologi.

Det første praktiske søket etter litteratur ble gjort ved å opprette en Twitter konto og følge kilder som Abelia, Innovasjon Norge og Wired. Meldinger sendt fra disse refererte til flere interessante artikler og meninger, og etter hvert som disse linkene ble fulgt begynte Twitter å sende informasjon om tilsvarende kilder som kunne være interessante. Som et resultat av dette følges 19 nasjonale og internasjonale informasjonskilder via Twitter, se vedlegg B for en komplett liste.

I artiklene funnet fra Twitter og «The sustainable organisation» ble det identifisert referanser til andre artikler og bøker, som ble søkt opp på Google, Amazon og Oria. De ble så lastet ned som artikler, lånt fra bibliotek eller kjøpt. I tillegg til dette er våre individuelle sosiale nyhetskanaler konfigurert til å følge anerkjente tidsskrifter som Harvard Business Review og MIT Technology Review for å få en jevn flyt av kunnskap og en bedre innsikt i hva som er dagens trend og hvor diskusjonen beveger seg innenfor temaet. Videre følges et utvalg blogger fra etablerte «synsere», så som de fire største konsulentselskapene og andre meningsskapere. Det vil si organisasjoner og personer som er tydelige påvirkere i sosiale media og blir lyttet til av mange følgere.

Ved å følge datastrømmen fra for eksempel LinkedIn kan vi hekte oss på diskusjonene som allerede pågår i disse mediene. Slik som kommentaren fra Håkon Haugli i Abelia «Økt innovasjon og mer trykk på offentlig digitalisering er ikke nok til friskmelding. Vi kan ikke bare se på vår egen form når vi vurderer norsk omstilling» på artikkel #75, noe som gjorde at vi leste oss opp på den og tok den inn i våre analyser.

Tilsvarende så gjorde vi forberedelser til deltakelse på Abelia Open om fremtidens ledere, her ble forhåndsomtalen av trendforsker Camilla Tepfers lest. Dette førte til søk på YouTube etter henne, noe som ledet oss til et foredrag om sosialt entreprenørskap fra 2010. Herfra fant vi interessante stikkord som millenials, samfunnsansvar og jobbvalg, noe som hadde vært tema på Abelia Open i 2006 og 2008. Søk på unge ledere ga oss mer informasjon om hva som er

holdninger og forventninger fra disse nye deltakerne i arbeidslivet, og endte til slutt opp med artiklene #5 og #41.

Det ble gjort et utvalg av de direkte og indirekte funnene fra alle disse aktivitetene basert på relevans i forhold til forskningsspørsmål og problemstilling, noe som endte opp i listen i vedlegg A. Den litteraturen som ikke kom med på listen var i hovedsak rent promoteringsmateriale fra konsulentselskaper, eller rettet mot mer politiske og økonomiske tema, og så kom vi selvfølgelig over mye innhold som ikke var relevant for problemstillingen.

Ved referanse til denne litteraturen angis de med artikkelnummeret registrert i vedlegg A. Selv om alt dette er skriftlige/elektroniske kilder, så varierer de i form fra rene kommentarer til tidsskriftsartikler. Utvalget fra denne litteraturen som er benyttet i drøfting er presentert i kapittel 4.1 Presentasjon av data.

3.8 Diskusjon av datas gyldighet og pålitelighet

Ettersom digitale flater benyttes i stor utstrekning i forskningsprosjektet, må det tas hensyn til fenomener som netttroll og mer subtile ønsker om påvirkning fra den som presenterer informasjon. Det er nødvendig for forskere å kjenne til disse barrierene og ta best mulig hensyn til fallgruvene i den aktive interaksjonen med feltet.

Opgavens metode kan ha utfordringer med sin legitimitet delvis på grunn av vår subjektive meningsdannelse, men også fordi benyttet metode er eksperimentell. For å veie opp for dette, søkes data fra flere uavhengige kilder, og funn evalueres og reflekteres over i fellesskap, hvor det gjøres et tema av å betrakte de fra flere vinkler.

Den omfattende mengde data som finnes om temaet gjør det utfordrende å sile hva som skal benyttes. Første kriterium er selvfølgelig relevans til problemstillingen, deretter prioriteres det etter hvilke meninger som har størst oppslutning eller om det er innspill som kan ha spesielt interessante vinklinger for problemstillingen. Oppslutning vil si antall referanser til artikkelen, antall likes eller hvor kjent/akseptert den som presenterer artikkelen er. For å motvirke «demokratiets diktatur» søkes det også etter ytringer som har motstridende syn, eller en av forfatterne fungerer som djevelens advokat i diskusjonene i praksisfellesskapet.

Alle artikler og tekster er funnet via referanser, slik at noen i feltet har først flagget de som interessante eller representative for temaet før vi begynner å arbeide med dem.

Påliteligheten er vanskelig å etterprøve, men hele internett bygger på transparens. Om noe er feil, så tar det vanligvis ikke mange sekunder før den første tweet eller Facebook-artikkelen

dukker opp. I tillegg benytter forfatterne sin egen erfaring og kunnskap for å evaluere dataenes pålitelighet, da vi alle har arbeidet med ledelse og organisasjonsutvikling.

3.9 Ethiske drøftelser

I forskningssammenheng er det en rekke etiske tema som berøres. Dette krever at forskningsprosjektet tilstreber objektivitet, og det har vært et klart mål for forskningen i oppgaven at den er basert på saklighet, upartiskhet og allmenngyldighet.

Målet med forskningen i denne oppgaven er at den skal gi samfunnsnytte i form av reflekterte konklusjoner om mulige framtidsscenarier, og at dette skal komme tydelig frem i drøfting og konklusjoner i oppgaven.

Når det dreier seg om maktforhold og en forskyving av makt i våre analyser og konklusjoner, tar vi dette på alvor og arbeider for å balansere synspunkter slik at alle interessenter får sin stemme som likeverdige deltakere.

Vi er opptatt av hvilken rolle våre egne fordommer og forhåndsoppfatninger spiller for hvordan vi tolker det vi observerer. Fokus i datamaterialet er avhengig av hva vi er interessert i og den forståelse vi som forskere har. Derfor er det et mål å ivareta en åpenhet i arbeidet, slik at våre egne forhåndsoppfatninger kommer frem og er kjent for leseren. Samtidig benytter vi hverandre for å motvirke bias i data og drøfting ved å utfordre hverandres forståelse og oppfatning av teori og data.

Forskeren har naturligvis stor påvirkning på hva som anses som faglig relevant og hvordan resultatene til slutt skal presenteres. Derfor er det viktig for oss å være så åpen som mulig rundt prosess og fremgangsmåte, samt forholde oss så objektive som mulig, noe som tilstrebes i oppgaveskrivingen og hvor hele kapittel 3 er en gjennomgående beskrivelse av disse forhold.

4 Data

Datakapitlet innleder med en tematisk presentasjon (kapittel 4.1) av data brukt som grunnlag for drøfting. Før selve tolkningen (kapittel 4.4), gjøres det en analyse (kapittel 4.2) og kritisk vurdering (kapittel 4.3) av datagrunnlaget.

4.1 Presentasjon av data

Presenterte data er i utgangspunktet tematisert etter forskningsspørsmålenes hovedfokus; ledelse, organisering og digitalisering, men innledningsvis fremføres noen offentlige rapporter som benyttes gjennomgående i drøftingen.

I presentasjon og drøfting blir tekstene referert til med # og et referansenummer, dette nummeret finnes igjen i artikkellisten i vedlegg A. Tekster som er rapporter, bøker eller fagfelleverderte artikler refereres med fullstendig APA referanse og finnes igjen i oppgavens ordinære referanseliste.

4.1.1 Offentlige rapporter

Oppgaven benytter mye datamateriale fra offentlige utredninger, hvor en komplett presentasjon av disse vil bli for omfattende slik at det her kun gjøres en oppsummering av deres innhold. Rapportene er offentlig tilgjengelig, og nedlastingslenker er angitt i de enkelte oppsummeringene.

Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi

Produktivitetskommisjonens (2016) andre rapport tar opp fallet i produktivitetsveksten i Norge og hvordan dette påvirker velstandsutviklingen i negativ grad. Mye av årsaken tillegges ressursøkonomien og dennes påvirkning på industriutvikling, utdanning og innovasjon. Som løsning foreslås det et fokus på kunnskapsutvikling og en kunnskapsøkonomi.

Globalisering og et stadig mer åpent europeisk arbeidsmarked fører til at en økende del av arbeidsmarkedet utsettes for internasjonal konkurranse, og teknologisk utvikling gjør at stadig flere oppgaver blir automatisert.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-3/id2474809/>

Fremtidige kompetansebehov I - Kunnskapsgrunnlaget

Kompetansebehovsutvalgets (2018) rapport vurderer Norges fremtidige kompetansebehov. Vurderingen baserer seg på statistiske fremskrivninger, med ulike scenarier for automatisering

og digitalisering.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/>

Digital agenda for Norge

Meldingen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016) presenterer regjeringens overordnede politikk for hvordan IKT kan utnyttes til samfunnets beste. Her understrekes behovet for en sektorovergripende digitalisering og et nasjonalt elektronisk kommunikasjonsnett.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>

Ny personopplysningslov

GDPR er en lovregulering for å styrke personvernet og den enkelte borgers rettigheter, slik at virksomhetene blant annet ikke kan benytte personopplysninger uten individets tillatelse. Dette lovverket skal bygges inn i alle virksomheters systemer hvor det behandles personopplysninger, og gjør det mulig for borgerne i større grad å «verne» seg mot misbruk av sine personopplysninger.

<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/personvernregelverket/>

4.1.2 Ledelse

Dette kapitlet presenterer tekster om forskjellige trender i ledelse av arbeidere og organisasjoner for å utfylle teoriene om dette temaet.

Management versus leadership

I artikkelen «Why 'Participation Age' Leaders Will Beat Old-School Managers, Every Time» (#50) beskriver Chuck Blakeman hvordan Yahoo-sjef Marissa Mayer leder i motsetning til Semco-sjef Ricardo Semler.

Artikkelforfatteren tar utgangspunkt i begrepene LCD (Lowest Common Denominator) Management og HCD (Highest Common Denominator) Leadership. Den første tilnærmingen ser etter det verste som kan skje og etablerer deretter et miljø hvor slikt ikke kan oppstå. HCD tilnærmingen spør seg derimot hva som er det beste som kan oppstå hvis noen gis en visjon. Deretter skapes et miljø for selvmotiverende og selvstyrte arbeidere. Begge disse tilnærmingene er selvoppfyllende, LCD-ledere skaper arbeidere som lever opp til de verste forventninger og HCD-ledere oppnår det motsatte. HCD-ledere har forstått at ledelse handler om å ta de få viktige avgjørelsene.

Svært få kjenner til Semcos leder, men resultatene er imponerende, 600% omsetningsøkning og 500% resultatvekst over 10 år. Yahoos leder er viden kjent, likeså selskapets dårlige resultater.

LCD-ledere mener de selv er de mest motiverte, kvalifiserte og erfarne, og med slike superstjerne-kvaliteter er det tåpelig å la andre ta avgjørelser. Mayer er berømt for å la sine undersåtter vente på tur for å la henne ta avgjørelsene for dem.

HCD-ledere mener de fleste mennesker er motivert, kvalifisert og erfaren, og at de tar bedre avgjørelser enn noen i et hierarki. Semler tar ikke avgjørelser lengre, de tas der de har effekt. Han benytter isteden tiden til å stille spørsmål, fremlegge visjoner og bygge bedriftens fremtid i samarbeid med andre. På 29 år har de vokst fra fire millioner til en milliard dollar i omsetning.

Mayer har gjort seg selv uunnværlig, holder 70 møter i uken og sover fire timer i døgnet. Semler lærte opp andre til å ta avgjørelser, og bedriften har seks co-CEOs som roterer på ledelsen hver sjette måned.

Konkurransse versus samarbeid

I boken «The sustainable organisation» fremlegger Brandão og Morais (2015) at ledelse og organisasjoner bør bevege seg fra konkurranse til samarbeid, et skifte som sammenlignes med å oppfatte organisasjonen som et orkester fremfor en arme. Oppgaven til leder er å hente frem det beste i hver medarbeider til riktig tid, en koordinator.

Dette fokusskiftet sammenfattes i følgende oppstilling:

Old economy		Sustainable organisation	
Victory	The leader aims to succeed and become victorious	Fulfilment	The leader aims to attain an objective for the good of his company and society as a whole
Power	The leader represents an image of power and control; money is criterion to demonstrate and influence power	Recognition	The leader gains a natural recognition, respect and admiration by his/her capability, knowledge, influence and performance
Ranking	The organisation is highly stratified in structures of power, where some are "above" and others "below"; an artificial system to impose respect, filter the flow of knowledge and submission	Interdependence	The organisation is organised with interdependent categories, dynamic levels of influence, equally necessary to reach the proposed objectives
Loss	The goal of succeeding is opposed to fear of losing. The situation is win versus lose	Motivation	The aim is a win-win situation, ruled by a motivation to improve the society as a whole

Envy	The structures of power implement a sense of envy, a destructive feeling permanently nurtured among members, caused by the desire to get more power	Admiration	A community works together as a team to reach the proposed objectives and receives common recognition
Work	Obligation, detachment, schedule, formality, functionality and wage	Take part and play	Involvement, being part of something, contribution, flexibility, versatility, recognition and reward.
Struggle	Lack of motivation; lack of recognition; no sense of fulfilment	Enjoyment	Motivation to work and to be part of the project; happiness with the results and performance by the team

Tabell 1. Competitiveness versus cooperation (Brandão & Morais, 2015, ss. 153-154)

Forfatterne mener at organisasjoner fokusert på «full aggregated economic value rather than competitiveness between organisations in the same market» (s. 152) vil gi en mer bærekraftig verden og et bedre arbeidsmiljø.

Autoritet versus anerkjennelse

Om lederrollen mener Brandão og Morais (2015) at fokus må endres fra opportuniste til strategisk tenkning, kortsiktig gevinst må byttes ut med langsiktig verdiskapning.

Motsetninger de sammenfatter slik:

Old economy		Sustainable organisation	
Delegate	The leader merely delegates tasks to employees to achieve his set goals	Involve, mentor	The leader contributes to a community effort to achieve an objective
Command	The leader assumes an authoritative position and coordinates the different ranked positions accordingly	Mobilise, inspire	The leader coordinates the efforts of his community in a dependable manner so that they all cooperate
Capture	The leader takes the recognition from the objectives attained by the whole company	Empower	The leader shares the value created with his employees and gives them merit
Power	The "mercenary" CEO is a leader and strives on power through the command of his employees	Guiding, team, "band of brothers"	The leader behaves as a member of a team, a coordinator, necessary only to the synchronisation of his team.
Obligation	The leader conveys a sense of obligation to the employees; they are merely doing the job they are paid for	Happiness, commitment, complicity	The leader motivates and makes employees want to strive without any direction to do so; they want to be part of a project and want to do their best to go beyond the set goals
Task	Every part of a job is a forceful step to keep the job	Fulfilment, involvement	The attainment of a goal is motivation and leads to a sense of fulfilment for having been part of success
Individualism	The leader sees company performance because of his image and presence and ignores the merit of his team	Empowerment, purpose	The leader empowers the team to take on a stronger presence in the company's projects

Tabell 2. Authority versus recognition (Brandão & Morais, 2015, ss. 169-170)

Strategi

I artikkelen «Book Excerpt: ‘The Strategist’» (#76) omtaler Cynthia A. Montgomery, professor ved Harvard Business School, sin egen bok «The Strategist». Her påstår hun at det er på tide at CEO tar tilbake strategi som et viktig ansvar, istedenfor at det outsources til konsulenter. Utforming og eierskap av strategier tilhører organisasjonens ledelse.

Ledelse og strategi kan ikke deles, strategi er ikke et mål eller en løsning eller et problem som må løses, det er en reise som trenger kontinuerlig styring. Det vil alltid være behov for å avklare deler av strategien, forhold som man ikke kunne forutse, eller hendelser som må ivaretas. Samtidig er det alltid mulighet for å kapitalisere på ny kunnskap organisasjonen erverver underveis, og justere strategien tilsvarende.

Hun sier at det er leder som må ta ansvaret for disse kursjusteringene, gjennom avgjørelser dag for dag.

Nasjonale ledelsesmodeller

Flere fremhever at de norske og nordiske arbeids- og ledelsesmodellene er en styrke i kunnskapsøkonomien. Dette kapitlet presenterer disse synene.

Det argumenteres for at det i globale organisasjoner er en bevegelse i ledelsesform til mer vektlegging på styring (Røvik, gjengitt i Børve, 2011), mer amerikansk inspirerte ledelsesmodeller (Flemming og Søborg, gjengitt i Børve, 2011) og en rasjonell effektivitetsmodell (Ringdal et al, gjengitt i Børve, 2011).

Grenness (2012) referer til bekymringer for om den norske form for ledelse står imot presset fra globaliseringskreftene, og om den skandinaviske ledelsesmodellen smelter sammen med den amerikanske. Reve (gjengitt i Grenness, 2012) er redd for «at den flate, uformelle norske ledelsesmodellen er i ferd med å bli erstattet av den anglosaksiske modellen der hierarkier og strammere styring er mer typisk» (avsn. 2). Mye tyder på at ledelsesformen går fra europeisk mot amerikansk, også ettersom en stor del av litteraturen om ledelsesteorier skrives av amerikanere (Grenness, 2012).

Børve (2011) skriver at det er en økning av ledere som anvender en amerikansk ledelsesmodell, på grunn av globalisering og teknologisk utvikling, noe som gir behov for standardiserte ledelsesteknikker, hvor disse erstatter eksisterende lederstiler og systemer, og fører til en større likhet på tvers av landegrensene.

Globalisering fører til at økonomiske, sosiale og kulturelle fenomener knyttes sammen, samt at det blir en større gjensidig avhengighet (Held et al, gjengitt i Grenness, 2012). De viktigste drivkreftene for dette anses først og fremst å være Internett og dets betydning for global kommunikasjon, og liberaliseringen av internasjonal handel (Grenness, 2012). Effekten av disse kreftene er det ikke enighet om. Konvergens-teorien fremhever at globaliseringen fører til at organisasjonene blir mer lik hverandre, mens andre oppfatter at globaliseringen gir mer rom for kulturforskjeller innen ledelse og organisasjoner (Grenness, 2012). Hoeclin (gjengitt i Grenness, 2012) mener kontakt og gjensidige avhengigheter mellom land tydeliggjør behovet for å bevare egne verdier og identitet for lederne.

Grenness (2012) sier at selv om det pågår en globalisering og konvergensprosess, er det grunn til å anta at de nasjonale trekk ikke er på vikende front. Undersøkelser viser at konvergens i første rekke skjer i organisasjonsstruktur og teknologi (makronivå), mens i forhold til menneskene i organisasjonene er det fortsatt kulturelle variasjoner (Grenness, 2012).

De skandinaviske landene utpeker seg spesielt med følgende kulturtrekk; «skårer lavt på maktavstand, relativt høyt på individualisme og er klart dominert av såkalte feminine verdier» (Grenness, 2012, avsn. 7). For samfunnet finnes en «kultur der manns- og kvinnerollene er relativt like, med de konsekvenser dette har for arbeidsdeling, lønn og balansen mellom arbeid og familie» (Grenness, 2012, avsn. 7).

«Den nordiske arbeidslivsmodellen brukes for å betegne inntektsomfordeling, arbeidslivsrettigheter og organisering av universelle velferdstilbud. Modellen bygger på sterke og godt organiserte sammenslutninger på både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden i samspill med myndighetene» (Børve, 2011, s. 92). «Kombinasjonen av høy fagorganisering og et sterkt stillingsvern antas å beskytte arbeidstakere» (Olsen, gjengitt i Børve, 2011, s. 93). «En sentral del av den nordiske arbeidslivsmodellen er den såkalte nordiske ledelsesmodellen» (Trygestad & Hagen, gjengitt i Børve, 2011, s. 93).

For skandinaviske ledere er det gjort følgende funn; «en viss aversjon mot hierarkier, en sterk tiltro til kolleger og en gjennomgående skepsis til bruk av formelle regler og prosedyrer» (Smith et al, gjengitt i Grenness, 2012, avsn. 9), «en mer demokratisk tilnærming» (Børve, 2011, s. 93), og «legger mer vekt på likhet og uformellhet i sterkere grad enn hva en finner i andre land» (Flemming & Törnquist, gjengitt i Børve, 2011, s. 93).

Studier gjort av Lindell og Arvonen (gjengitt i Grenness, 2012) viser at skandinaviske ledere legger mindre vekt på strukturering av oppgaver og er i større grad enn sine europeiske

lederkolleger opptatt av hensynet til sine ansatte. Zander (gjengitt i Grenness, 2012) fant at de i større grad foretrekker å basere sin ledelse på coaching fremfor styring. Schramm-Nielsen (gjengitt i Grenness, 2012) konkluderer med at skandinaviske ledere er mykere enn amerikanske ledere og hvor det å fremstå som troverdige, ærlige og etiske er viktigere enn resultatorientering.

Den norske ledelsesmodellen har noen særtrekk, men er grovt sett på linje med de øvrige skandinaviske land hvor verdisetting kan oppsummeres med likhet, konsensus og ansvarlighet (Schramm-Nielsen et al, gjengitt i Grenness, 2012).

Likhetstanken gjennomsyrrer lovgivingen og fremhever det egalitære ved det norske samfunnet. Dette finner en igjen i skattesystemer, utdanning, lønnsfastsettelse og kvoteringsprosedyrer, «Norge har det minste lønnsgapet og de laveste lederlønningene» (Grenness, 2012, avsn. 8). Med sin vekt på samarbeid innen politikk og arbeidsliv i den norske arbeidslivsmodellen, fremheves likhetsprinsippet (Grenness, 2012).

Omfattende internasjonale ledelsesstudier påviser koplingen mellom nasjonal kultur og lederadferd, et av disse, GLOBE-prosjektet, konkluderer med «culture still matters» (Grenness, 2012). Hva god ledelse er, varierer mellom land og kulturer (Grenness, 2012), og ledelsesprosesser er følsomme for kontekst (Trygestad & Hagen, gjengitt i Grenness, 2012). «Nasjonal kultur og nasjonale institusjoner utgjør en slik kontekst» (Grenness, 2012, avsn. 15). Den norske arbeidslivsmodellen, basert på trepartssamarbeid, høy fagorganisering og betydelige arbeidstakerrettigheter, påvirker i betydelig grad handlingsrommet for ledelseskomponenten (Grenness, 2012). Dette kan være litt av årsaken til at norske ledere legger større vekt enn de fleste av sine utenlandske, inklusive de skandinaviske kolleger, på hva som oppfattes å være rett (Smith, gjengitt i Grenness, 2012). Videre vektlegger 96 % av norske ledere i stor grad innspill fra egne underordnede (Colbjørnsen, gjengitt i Grenness, 2012).

Tilsvarende har norske arbeidstakere høy tillit til ledelsen, dette sammen med den høye tilliten til både samfunnet og arbeidslivet, omtales som den «sosiale kapitalen» (Grenness, 2012). Sosial kapital kan defineres som «nettverk, normer og tillit som letter koordinering og samarbeid til felles nytte» (Putnam, gjengitt i Grenness, 2012, avsn. 15). Den sosiale kapitalen omtales som Norges «X-faktor», og kan forklare den høye norske produktiviteten (Bjørnstad, gjengitt i Grenness, 2012).

«Det synes heller ikke være noen motsetninger mellom ledere og øvrige ansattes syn på den norske arbeidslivsmodellen» (Grenness, 2012, avsn. 15), «norske ledere ønsker å fremstå som vennlige, støttende, åpne og involverende» (Grenness, 2012, avsn. 35).

I intervjuer «med norske ledere som arbeider utenfor den norske konteksten fortelles det om en type ledelse som virker, i praksis over alt» (Grenness, 2012, avsn. 25). Kan hende «at den lange erfaringen norske ledere har med å lede velutdannede og krevende medarbeidere, har bidratt til å meisle ut en praksis som nettopp kan vise seg å gjøre norske (og skandinaviske) ledere til fremtidens rollemodeller» (Grenness, 2012, avsn. 35).

Kunnskapsøkonomiens krav til lederskap er annerledes enn hva den tradisjonelle industrielle økonomien krever (Grenness, 2012). Mindre kontroll og mer vekt på å stimulere den indre motivasjon hos medarbeideren blir stadig viktigere (Drucker, gjengitt i Grenness, 2012). Dette ser ut til å fungere godt i den egalitære skandinaviske samfunnsmodellen med sosial likhet og hvor virksomhetene er relativt flatt organisert (Grenness, 2012). Skandinavia kjennetegnes av beslutningsprosesser med stor medarbeiderinvolvering, som muliggjør verdiledelse eller en sosial form for ledelse fremfor kommando og kontroll (Grenness, 2012).

Dette i motsetning til den amerikanske modellen, USA mangler tradisjoner for partsamarbeid, det amerikanske arbeidsliv kjennetegnes mer av deregulering og liberalisering (Børve, 2011). «Det amerikanske arbeidslivet fremstilles som å være tuftet på en forståelse om at hierarkisk posisjon gir grunnlag for å utøve autoritet og kontroll overfor personer som har en lavere posisjon enn en selv» (Børve, 2011, s. 101).

I et foredrag hos Tekna (#85) beskriver professor Jon Lereim, Handelshøyskolen BI, hvordan norsk energibransje med flat organisasjonsstruktur i samarbeid med andre aktører har en raskere gjennomføringsevne. Dette fremheves som et stort konkurransefortrinn i konkurranse med amerikanske og asiatiske selskaper hvor hierarki og amerikansk ledelseskultur dominerer. Der hvor teknologiutvikling er flyttet videre fra Aker og Kongsberg Maritime til eksempelvis amerikansk kultur i Houston blir smidigheten i utviklingen dårligere. Med bakgrunn i dette hevder Lereim at det er viktig å beholde innovasjon og industrialisering av produksjon i Norge og i norsk kultur, og ikke flytte denne til utlandet, idet viktig «kultursmidighet» muliggjort av en flat ledelsesstruktur og norsk ledelsesmodell avtar.

Forskning på og intervjuer av den norske lederen (#49) påpeker at den norske ledertypen er en kilde til fremtidig norsk konkurransevne og at norske virksomheters evne til å respondere raskt på endringer og unngå tunge hierarkiske beslutningsprosesser kan være en styrke.

Notatet «En industripolitikk for framtida» (#38) forfekter at den norske modellen er det største konkurransefortrinnet og at det er lettere å få til innovasjon fordi medarbeiderne tar ansvar. «Holden III utvalgets undersøkelser blant norske bedrifter viser at det gode samarbeidet mellom ledelse og ansatte blir ansett som et konkurransefortrinn» (#38).

4.1.3 Organisering

I dette kapitlet presenteres tekster om organiseringsendringer og -trender i relasjon til kunnskapsøkonomien for å utfylle teoriene om organisering slik at det kan gjøres en god drøfting av hvordan dette påvirker leders nye rolle.

Fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet

Johannessen og Olsen (2009) beskriver transformasjonen til kunnskapssamfunnet slik: Industrikapitalismen oppstod på 1700-tallet som et resultat av den industrielle revolusjon, hvor drivkreftene var maskiner og en produksjonslogikk (automatisering og rasjonalisering), med den sosiale konsekvensen sentralisering. Vår måte å tenke på er fortsatt forankret i denne industrielle modellen (Johannessen & Olsen, 2009).

Videre mener de (Johannessen & Olsen, 2009) at kunnskapssamfunnet er fortsettelsen av industrisamfunnet med en eksponentiell teknologisk utvikling, spesielt innen IKT, en overgang som startet rundt 1990. Den dominerende logikken er informasjons- og nettverkslogikk, hvor konsekvensene blir gruppedannelse.

Med utgangspunkt i at IKT fører til nye innovasjoner, og en kreativ destruksjon av det etablerte sier Johannessen og Olsen (2009) at kostnadspress og ekstrem konkurranse fører til en modularisering av arbeidsprosessene og en brutalisering av arbeidslivet. Det blir et fokus på å mekanisere arbeidsoppgavene for å effektivisere. Mennesket ses på som utskiftbare maskindeler og arbeiderne mister engasjement, motivasjon og evnen til å se helheten. Samtidige skjer det en polarisering mellom informasjonsrike og informasjonsfattige systemer, hvor de førstnevnte ser økonomisk velstand, mens de sistnevnte havner i en økonomisk bakevje (Johannessen & Olsen, 2009). Nettverkskoblingen gjør at disse gruppene ytterligere forsterker sin posisjon (Castells, gjengitt i Johannessen & Olsen, 2009).

Johannessen og Olsen (2009) sier at i denne overgangen til kunnskapssamfunnet dreier arbeiderens identitet vekk fra det kollektive mot egen utvikling og egne behov, med bakgrunn i kravene ny teknologi setter. For bedriftene blir det en utfordring å forhandle med enkeltindivider med helt andre krav enn den kollektive industriarbeideren (Johannessen &

Olsen, 2009). Kunnskapsarbeideren identifiserer seg med sine egne resultater, muligheter og forventinger (Thurow, gjengitt i Johannessen & Olsen, 2009).

I kunnskapssamfunnet er kompetanse en vesentlig faktor i produksjonsprosessen (Boisot, gjengitt i Johannessen & Olsen, 2009), kontroll over utvikling, utveksling og integrering av kunnskap blir derfor en sentral styringsmekanisme for verdiskapningsprosessene. I industrisamfunnet var det mulig å kontrollere ved hierarkiske strukturer, men kunnskapssamfunnet med sine globale informasjons- og kommunikasjonsstrukturer gjør det vanskelig med en slik styring (Johannessen & Olsen, 2009).

Stabiliteten og forutsigbarheten fra industrisamfunnet er blitt avløst av tvetydighet, kompleksitet og krav om stadig mer kunnskap for å takle de nye prosessene (Kelly & Allison, gjengitt i Johannessen & Olsen, 2009). Samtidig gjør også turbulensen og kompleksiteten i kunnskapsøkonomien at bedriftene bør ha mer dynamikk i sine kjerneaktiviteter og knytte nettverk til partnere. Størrelse, fokus, innovasjon og entreprenørskap er sentrale faktorer i den globaliserte økonomien, knyttet opp mot informasjon, distribusjon, tilgjengelighet og skreddersøm (Johannessen & Olsen, 2009).

Johannessen og Olsen (2009) oppsummerer med at de sentrale verdiskapningsprosessene i kunnskapssamfunnet er ny teknologi, nye samarbeidsstrukturer, ny organisasjonslogikk og kunnskapsarbeiderens prestasjoner.

Organisasjonsnivåene

Johannessen og Olsen (2009) definerer følgende typologisering av organiseringsnivåene:

Meta – den globale arkitekturen

Finanskapitalen danner grunnlaget for næringslivets metastruktur, denne gjør det mulig for virksomhetene å operere i den globale økonomien.

Makro – sammenslåing og oppkjøp

Det hevdes ofte at kunnskapsøkonomien og globaliseringen er årsaken til oppkjøp og sammenslåinger i næringslivet, men faktum er at de siste 120 årene har vi sett fire store fusjonsbølger. Det vil si at dette skjer uavhengig av kunnskapsøkonomien. Felles for alle disse bølgene er at de består av to faser, en vennligsinnet og en aggressiv. Den siste fasen fører til et overopphetet aksjemarked med etterfølgende kollaps. Fellestrekkene i den siste fasen er opptak av store lån med stigende kapitalkostnad og fallene aksjekurs. Tilbakebetalingen

kobles til inntjeningen i de oppkjøpte selskapene. Det er dermed låneinstitusjonene som utsetter seg for risiko.

Argumentene for fusjonsbølgen er økte markedsandeler og reduserte kostnader for å forbedre konkurranseposisjonen. Lærdommen av dette er at stordriftsfordelene viser seg å være en ulempe, spesielt når turbulensen og kompleksiteten i markedet er stor. Flexibilitet kan være å foretrekke fremfor størrelse, en modulær flexibilitet hvor virksomheten fokuserer på kjernekompetanse og leier inn annen kompetanse fra underleverandører. En effekt av en slik tilnærming er at økt etterspørsel ikke nødvendigvis fører til økt sysselsetting i bedriften. Sysselsettingseffektene er globale, via underleverandørene.

Den overordnede årsaken til bedriftenes vekst er konsentrasjon og konsolidering av økonomisk styrke. Hensikten er økt effektivitet, synergier og økte prestasjoner. Den viktigste årsaken til at resultatet ikke blir som forventet, er kulturkonflikter (Gup, gjengitt i Johannessen & Olsen, 2009).

Meso – aktiviteter og prosesser i den enkelte bedrift

Tidligere har bedriftene benyttet følgende strategier for å håndtere endringer i markedet:

- Liten endring og lav endringstakt – krav til dokumentasjon, styring av prosjektet gjøres gjennom dokumentasjon.
- Liten endring og høy endringstakt – variasjon, det tas høyde for alternativer for å kunne svare på endringer i markedet.
- Stor endring og lav endringstakt – rask respons, utfordringene møtes med sammenslåinger og oppkjøp.

Den siste varianten, stor endring og stor endringstakt, som er kjennetegnet på den globaliserte kunnskapsøkonomien, er det enda ikke utvidet en klar strategi for, men trenden synes å være utvikling av en form for varslingsystemer.

Johannessen og Olsen (2009) mener at virksomheten må utvikle en følsomhet til endringer i markedet for å møte kundens skiftende behov, interesser, ønsker og preferanser og kontinuerlig utvikle aktiviteter og prosesser som samsvarer med de eksterne kravene.

Mikro – varslingsystemer i virksomheten

Ingen av katastrofene som har rammet næringslivet gjennom historien har skjedd uten at det har vært signaler som antyder at dette kunne skje. Katastrofen har fått inntreffe fordi ingen har gjort noen forberedelse til den.

For å kunne håndtere kunnskapsøkonomien, som kjennetegnes av turbulens og kompleksitet, er det avgjørende at virksomheten utvikler varslingsystemer som fanger opp disse signalene.

Følgende systemer foreslås av Johannessen og Olsen:

- Tidlig varslingsystem – lytteposter i for eksempel call-sentre.
- Globale overvåkningssystemer – overvåking av globale trender, gjerne via samarbeidspartnere.
- Livstilsbarometre – kundesegmentering som tar hensyn til individualismen i kunnskapsøkonomien, og hvem som skaper verdier (profitt) for virksomheten.
- Idéteam – FoU avdelinger, dedikert tid til innovasjon.

I disse systemene struktureres og systematiseres signalene til informasjon for aktuelle beslutningsenheter. Slike systemer bygges inn i bedriftens struktur, for å kunne utnyttes som strategiske fordeler. Hensikten er å handle før hendelsen inntreffer gjennom en innarbeidet prosess hvor en har blikk for de små endringene som over tid vil bli en utfordring for virksomheten, og dermed unngå brannslukking og store endringsprosesser.

Johannessen og Olsen (2009) ser for seg at informasjonen fra disse varslingsystemene behandles i et innovasjonsrom som systematiserer dette i relevante handlingsstrategier for ledelsen. Teamet i innovasjonsrommet skal fungere som organisasjonens «øye mot fremtiden». De ser også for seg kunden som samskaper i det innovasjonsteamet foreslår å arbeide videre med, både for å senke utviklingskostnadene og for å knytte sterkere bånd til kunden.

Dette krever kompetanse i bedriften for å svare på de behov, ønsker, interesser og preferanser kunden måtte ha, og fremmer en organisering basert på et førstelinjefokus. Den opplevelsen dette gir kunden, er grunnlaget for verdiskapning i bedriften.

Den holografiske virksomheten

Johannessen og Olsen (2009) beskriver hvordan den fremtidige organisasjon må bli mer holografisk for å tilpasse seg den teknologiske utviklingen. I fremtidens næringsliv vil den teknologiske utviklingen være et sentralt tema, men likevel ikke hovedfokuset. «Like lite som overgangen fra seil til motor i fiskebåten endret det fiskeren skulle gjøre, har ikke teknologien endret de funksjoner virksomheten skal utføre» (Johannessen & Olsen, 2009, s. 128).

Hastigheten har imidlertid økt, noe som har ført til endringer i bedriftens prosesser og reduksjon av transaksjonskostnadene.

De påpeker at det spesielt er informasjonsprosessen som har akselerert, med en økt informasjonsspredning i økonomien generelt. Resultatet av dette er økt konkurranse, og innovasjonsprosessene blir mer fremtredende. For mange har likevel denne innføringen av ny teknologi ført til en konservering, istedenfor innovasjon. Bedriften har fortsatt med de samme oppgavene, bare mye raskere (Johannessen & Olsen, 2009).

Johannessen og Olsen (2009) sier at tidligere innovasjoner i infrastruktur førte til at produksjon, distribusjon og konsum endret karakter. Den nye teknologien kan benevnes som en innovasjon i informasjonsstrukturen. Denne påvirker flere av virksomhetens aktiviteter, prosesser og funksjoner enn infrastrukturen, og informasjonshåndtering blir en kjerneprosess i virksomhetene. Den «informasjonsspredningen og kunnskapsintegrasjonen som infostrukturen muliggjør, påvirker i sin tur både utviklingen av teknologien og innovasjonsprosessene i markedet» (Johannessen & Olsen, 2009, s. 130).

Innføring av ny teknologi uten fokus på den ansattes kompetanse og oppfyllelse av forventninger, vil hemme prestasjonsmål i virksomhetene. «De virksomheter som klarer å oppnå både synergi og integrasjon gjennom utvikling av nye team og nettverksmodeller, vil være de som også klarer å utnytte fordelene ved investering i og bruk av den nye teknologien» (Johannessen & Olsen, 2009, s. 131).

Johannessen og Olsen (2009) mener at tidligere virksomheter baserer seg på en strategi fra industrisamfunnet, hvor skalaøkonomi er hovedprinsippet, men den nye holografiske virksomheten baserer seg på verdiskapningsprosesser med modulær organisering. Holografisk vil si at ledelse er en funksjon som utøves i alle ledd i ikke-hierarkiske styringsmodeller. Kreativitet og innovasjon fremmer utvikling av nettverksløsninger, hvor virksomheten er fokusert på endringsprosesser og tilpasning til kunden. Nettverksløsningen fremmer utvikling av allianser, sammenslåinger og partnerskap. En holografisk virksomhet er bygd på nye team- og nettverksmodeller og relasjonsprosesser (Johannessen & Olsen, 2009).

Kunnskapsøkonomien har teknologien som drivkraft, men kunder er den kritiske og knappe ressursen. Derfor blir verdiskapning for kunden det sentrale. Kunden betraktes som produsent, ikke konsument, et skifte fra tilbud til etterspørselsorientering (Johannessen & Olsen, 2009).

«I den holografiske virksomheten er geografi mindre viktig, mens lokal forankring er av største betydning» (Johannessen & Olsen, 2009, s. 134). Virksomheten er ikke en bygningsmessig mastodont i en storby, «den eksisterer som et system hvor nettverket er det sentrale og strukturen den kritiske faktor» (Johannessen & Olsen, 2009, s. 134).

Virksomheten utnytter det globale kompetansenettverket, kunden har relasjon til den enkelte konkrete virksomhet.

Den holografiske virksomheten vokser gjennom spesialisering og fleksibilitet, ikke gjennom omsetningsøkning for den enkelte virksomhet. En forutsetning for å kunne være så fleksibel er at de ansatte føler seg trygge i endringsprosessene (Johannessen & Olsen, 2009).

Virksomhetens kompetanse består av en dynamisk kjernekompetanse med koblinger til ulike kompetanse hos alliansepartnere i det globale nettverket. Dette betyr i praksis en overgang fra outsourcing til insourcing, «getting bigger by growing smaller» (Schulman, gjengitt i Johannessen & Olsen, 2009, s. 163).

Ny kompetanse gjør det vanskelig for bedriften og dens ledelse å vite hvilke kjerneaktiviteter og prosesser som kreves for å konkurrere i dagens marked. Johannessen og Olsen (2009) anbefaler følgende systemer i en holografisk virksomhet for å finne de riktige satsningsområdene:

1. Innhent informasjon om de løsninger som finnes, markedsinformasjon.
2. Koordiner og integrer løsningene for å levere det optimale til kunden, uavhengig av om det er et internt eller eksternt produkt. Forutsetter effektivt samarbeid og multifunksjonelle grupper.
3. Her og nå ledelse er nødvendig for å integrere aktivitetene og prosessene. Ledelse blir et spørsmål om målutvikling, strategi og kulturell integrasjon. Overgang fra å lede produksjonsprosesser til å lede kunnskapsprosesser. Fokus på prestasjoner.
4. Øye mot fremtiden, ha fokus mot kunden, ikke teknologien. Teknologien er bare et verktøy for å skape nye kunder. Unngå overfokus på produktivitetsøkning gjennom utnyttelse av eksisterende kompetanse, ha et like sterkt fokus på innovasjon for å finne ny kunnskap som kan gi nye løsninger for kunden. Det må være et øye mot hva som er bedriftens fremtidige kjernekompetanse.
5. Beslutningssystem, skape retning, den riktige blanding av system 3 og 4, skape bedriftens identitet. Virksomheter som evner å kombinere kostnadskuttere og entreprenører, og samtidig bevarer objektiviteten i avgjørelsene, vil gjøre suksess i å produsere vellykkede innovasjoner.

Åpen innovasjon

Chesbrough (2003) beskriver hvordan behovet for ny kunnskap og kunnskapens «eierskap» av kunnskapsarbeideren har ført til endringer av bedriftens innovasjonsprosesser.

Tidligere var den systematiske vitenskapelige søken etter løsninger og oppfinnelser driveren for nye produkter. Kunnskap måtte skapes, og ettersom universitetene og deres forskere ikke involverte seg i kommersielle foretagender, måtte bedriftene selv stå for denne forskningen – en lukket innovasjon.

Etter hvert som mengden forskere vokste og disse begynte å flytte på seg, ble det vanskelig å holde innovasjonen innenfor organisasjonens vegger. Det som ikke ble utnyttet øyeblikkelig stod i fare for å «lekke» til en konkurrent, noe som etter hvert gjorde det tungt å investere i egen forskning og utvikling. Dette var grunnlaget for å skifte fokus til en åpen innovasjon, hvor det å sette sammen ekstern innovasjon til nye løsninger ble mest kostnadseffektivt. I de aller fleste tilfeller vil dette også kreve intern innovasjon for å finne de manglende delene, det som gjerne blir den enkelte organisasjons konkurransefortrinn. Mengden nødvendig intern innovasjon vil avhenge av hvor etablert produktområdet er. I en slik situasjon går man vekk fra den vertikale kompetansen som trengs i en lukket innovasjon, og fokuserer kun på de områdene som har størst gevinst. Det øvrige kjøpes fra partnere som har dette som sin spesialitet. Kjernekompetansen i en slik situasjon kan likeså mye være salgs- og distribusjonsapparatet som den tekniske produktutviklingen. Chesbrough oppsummerer dette på følgende måte:

You need not invent the most new knowledge or the best new knowledge to win. Instead, you win by making the best use of internal and external knowledge in a timely way, creatively combining that knowledge in new and different ways to create new products or services (s. 52).

Organisasjoner som har akseptert disse nye premissene, går gjerne et skritt lengre ved å investere i eksterne oppstartsbedrifter for å prøve ut nye konsepter. Ved suksess blir disse fusjonert med eierskapet eller etablert som en underleverandør. Suksess i dette perspektivet handler om forretningsverdi for eierselskap. Hvis oppstartsbedriften gjør suksess på noe eier ikke har interesse for så selges det ut slik at andre kan nyttiggjøre seg dette.

Agile organisasjoner

Stephen Denning (2018) har skrevet boken «The Age of Agile», hvor det utvikles noen teorier for hvordan bedrifter bør forholde seg til dagens dynamiske omgivelser. Disse teoriene er utviklet over tid basert på empirisk materiale. Følgende sitat fra boken gir et bilde av tematikken:

Market leading companies have missed game-changing transformations in industry after industry – computers (mainframes to PC), telephony (landline to mobile), photography (film to digital), stock markets (floor to online) – not because of “bad” management, but because they followed the dictates of “good” management (Murray, gjengitt i Denning, 2018, p. xiv).

Forskjellen mellom vinnere og tapere er ikke tilgangen til teknologi, forskjellen ligger i operasjonaliseringen i organisasjonene, hvordan teknologien utnyttes. Det betyr i praksis at det behøves en radikal endring i oppfattelsen av hvordan organisasjoner ledes. Noen få har gjort denne endringen, noen prøver seg frem, noen fortsetter som før og andre arbeider med å øke avkastningen til eierne ved å tappe organisasjonen for verdier (handle egne aksjer, offshoring, kostnadskutt og kreativ skatteplanlegging) istedenfor å øke selskapets verdi (Denning, 2018).

Denning (2018) beskriver i boken hva den nødvendige ledelsesendringen består i, og hvorfor den er uunngåelig. Han mener Agile management (smidig ledelse) er løsningen. Dette er en «gammel» metodikk, som for noen år siden fikk fotfeste innen programvareutvikling. Derfra har den spredt seg i andre deler av organisasjonene, og nå også innen ledelse. Hovedfordelen med denne tilnærmingen til ledelse er at den fungerer godt i et uforutsigbart miljø, hvor omverdenen skifter raskt. Noe som er kjennetegnet for kunnskapsøkonomien. Smidig ledelse gjør det mulig for hele organisasjonen, eller deler av den, å tilpasse seg disse endringene uten store utfordringer. Det blir isteden organisasjonens konkurransefortrinn å kunne tilpasse seg endrende teknologi og kundebehov (Denning, 2018).

I korte trekk er Agile, eller smidig, noen overordnede prinsipper for arbeidsprosessen, hvor man foretrekker; individer og samhandling fremfor prosesser og verktøy, fungerende løsninger fremfor omfattende dokumentasjon, kundesamarbeid fremfor kontraktsforhandlinger, endringshåndtering fremfor planverk.

Denning (2018) forfekter et større fokus på å utnytte det som fungerer og systematisk prøve seg frem til forbedringer, fremfor å holde på etablerte sannheter. En empirisk og aksjonsorientert endringspraksis.

Hovedfunnene blant bedrifter som har suksess med en smidig tilnærming er fokuset på små team, kunden og samarbeidende nettverk. Etablering av små team er første forbedringspunktet, for å øke prestasjonene og beholde kvalitet over tid viser det seg at små

selvstyrte team er løsningen. Når disse stabiliserer seg, skiftes fokus til kunden, og teamene begynner å samskape nye og forbedrede løsninger med kunden som oppdragsgiver.

For å kunne levere større løsninger, blir det etablert nettverksløsninger hvor flere små team samarbeider for å kunne levere, med aktiv koordinering mellom teamene uten overordnet styring.

Motsetningene mellom den nye smidig organisasjonen og den gamle industribedriften tydeliggjøres med følgende sitater i boken:

Traditional, MBA-style thinking dictates that you build up a sustainable competitive advantage over rivals and then close the fortress and defend it with boiling oil and flaming arrows (Schmidt og Rosenberg, gjengitt i Denning, 2018, p. 18).

«*Exploitation* of the existing business model takes precedence over the *exploration* of new possibilities» (Denning, 2018, p. 19).

Den nye modellen arbeider for å skape det kunden vil ha, fremfor å selge det bedriften har laget, og arbeideren finner motivasjon i å behage kunden (Denning, 2018).

Trenger vi ledere?

Dette kapittelet er en samling av nettartikler og kommentarer hvor feltet gir innspill til hvordan ny organisering fører til andre ledelsesbehov.

Axe the middle managers at your peril (#18)

I en artikkel fra Financial Times beskrives det hvordan Tesla rapporterer at de skal gjøre ledelsen flatere for å forbedre kommunikasjon, kombinere funksjoner og fjerne aktiviteter som ikke er nødvendige for Teslas formål. BT (British Telecom) skal kutte 13 000 mellomledere for å forenkle organisasjonsmodellen, ha mer omfattende lederroller og færre nivå i ledelsesstrukturen. Samtidig ansattes 6 000 nye kunderettede stillinger.

Artikkelen refererer også til en studie av Julie Wulf fra 2012 som viste at slike utflatninger i ledermodeller i realiteten endte med mer sentralisering av makt.

Ledere som blir for fokusert på struktur, kan overse viktigere faktorer som kultur, kompetanse, samarbeid og kundetilfredshet. Artikkelen avslutter med å si at en bedrifts suksess avhenger mer av hva ansatte vet og hvor enkelt de kan kommunisere, enn hvor de er plassert i et organisasjonskart og hvor flatt det er.

Kommentatorer til artikkelen påpeker at det er en trend med å bevege seg fra hierarkiske til mer nettverksorienterte organisasjoner, og at fjerning av mellomledere fører til en maktkamp.

Andre påpeker at mellomledere er det viktigste laget i organisasjonen, god til å lede mennesker og kommunisere både oppover og nedover. Andre igjen mener at de i frontlinjen må få mer makt og støtte, og at mellomledere bare er i veien.

Øvrige innspill fra kommentatorer til artikkelen er:

- Hvis en lederrolle bare består av kommunikasjon, er den unødvendig. Kommunikasjon må resultere i handling for å være nyttig, noe som av natur skjer oftere i en flat organisasjon.
- Det finnes ingen organisasjonsform som passer alle. Hierarki fungerer bra hvis arbeidet er forutbestemt, da dette vil være mest effektivt og fokusert. For organisasjoner som er i utvikling, er en flatere organisasjon bedre, da dette tillater mer horisontal kommunikasjon. Hva som fungerer og ikke, blir dermed raskere spredt rundt i organisasjonen.
- Mellomleders rolle burde være som et kommunikasjonsfilter mellom team og avdelinger ved å formidle det som har verdi på tvers.
- Spørsmålet bør være om skal vi fokusere på å gjøre ting riktig eller å gjøre de riktige tingene og organisere deretter.
- Mellomleder blir eliminert av programvare, som tar seg av mer og mer av det som er hans funksjon. Introduksjonen av AI og den nye «digital native»-arbeidsstyrken forsterker dette.

First, Let's Fire All the Managers (#20)

I artikkelen påstår Hamel at «ledelse er den minst effektive aktiviteten i organisasjonen». Det er ikke lederen som er problemet, men den topptunge ledelsesmodellen med høye lønninger som fører til at ledelse belaster 1/3 av lønnsbudsjettet. Lederen har for mye beslutningsmakt og sitter for langt fra kundekontakten, noe som gjør det vanskelig å ta de riktige beslutningene. Flere ledelsesnivå fører også til lengre responstid. Hierarkiet gir ledelsen mer makt, men samtidig fjerner det makt fra arbeideren. Dermed fjerner man incentivet for å bidra.

Som et alternativ beskriver Hamel hvor de hos Morning Star har de gjort det motsatte, arbeider har all makt, og det finnes ingen leder. De har bygd opp en teamstruktur hvor alle medlemmer «will be self-managing professionals, initiating communications and the coordination of their activities with fellow colleagues, customers, suppliers, and fellow industry participants, absent directives from others» (#20).

Hver enkelt ansatt utformer sin personlige «mission statement» som beskriver hvordan de skal bidra til bedriftens målsetting. Den ansatte gjøres personlig ansvarlig for å skaffe ressurser, opplæring og partnere til å nå sine mål. Overfor medarbeidere det samarbeides med forhandles det frem en avtale om hva som skal leveres, når og til hvilken kvalitet. Disse reforhandles årlig. Det som avtales kan være alt fra rapporter til leveranse av arbeid og varer. Det er disse avtalene som definerer strukturen i selskapet, og kan for den enkelte arbeider definere inntil 30 aktivitetsområder.

Avtalene mellom forretningsenhetene i organisasjonen inngås også etter de samme prinsippene, hvor hver enhet skal oppnå en avtale som er best mulig for seg uten å være urimelig overfor motpart.

Når den enkelte har fått dette ansvaret har han samtidig fått myndighet til å gjennomføre sin avtale, det vil si å kjøpe inn nødvendig utstyr og materialer, og inngå eksterne avtaler. Oppgaven til økonomiavdelingen er å finne tilgjengelige midler, ikke å fordele de.

De ansatte blir ikke forfremmet, men ved ervervelse av ny kunnskap og større ansvar øker lønnen. Istedenfor å konkurrere om en tittel konkurreres det om å bidra mest. Dette gir også arbeiderne mulighet for å bevege seg mot det de selv ønsker, fremfor å bli skjøvet i en retning av en leder. For å forhindre at noen går sin egen vei, eller unnlater å følge sine forpliktelser, så er det full åpenhet om forbruk av midler og status i forhold til ansattes aktivitetsområder.

Selv om de ansatte har myndighet til å ta finansielle avgjørelser selv, er det forventet at de gjør en analyse av investeringen og konsulterer sine kolleger.

Alle ansatte får ved årsslutt en evaluering av sine avtaler fra sine samarbeidspartnere, og alle forretningsenheter presenterer sine årsresultater og planer for kommende år overfor de ansatte. Dårlige resultater blir spesielt ettergått. De individuelle resultatene danner grunnlaget for en økonomisk kompensasjon som fastsettes av en komite oppnevnt av de ansatte.

Ved interne konflikter prøver de i konflikt å løse situasjonen selv, før de utnevner sin representant til å forhandle. Neste steg er et kollegialt panel, før bedriftens leder eventuelt tar en bindende avgjørelse.

Denne fullstendige medarbeiderstyrte organisasjonen har ført til følgende fordeler:

- mer initiativ fra de ansatte.
- mer og bredere ekspertise hos de ansatte.
- større fleksibilitet hos arbeiderne. Ingen fastlåste stillingsinstrukser.

- mer kollegialt samhold.
- bedre beslutningsgrunnlag og avgjørelser.
- mer lojalitet overfor arbeidsgiver, også blant sesongarbeidere.
- bedre økonomi, ingen lederlønning, men de ansatte har 10% bedre lønn enn i tilsvarende selskaper.

Det utføres ikke mindre ledelse i Morning Star, i form av planlegging, organisering og kontroll, men alle utfører ledelse, der hvor den enkelte er rett mann for jobben.

Do we really need managers? Making the case for Self-Managed teams (#15)

Danielle N. Paula har skrevet artikkelen, hennes utgangspunkt er at organisasjoner ikke trenger ledere og ansatte ikke ønsker ledere. Det følgende er en oppsummering:

Hovedproblemet med ledere er alle nivåene med ledelse, og den ineffektivitet dette fører til i kommunikasjonen. Paula referer til undersøkelser av Gallup som viser at over halvparten av de som bytter jobb gjør dette på grunn av sine ledere.

Hierarkiske organisasjoner består typisk av en toppledelse, med arbeiderne på bunn og flere nivå av mellomledere imellom. Noen organiserer seg slik fordi det er standarden, andre med innstillingen at arbeiderne er late og trenger å kontrolleres.

Et annet alternativ er en flat organisasjonsstruktur med selvstyrte team. Forutsetningen for dette er at de ansatte er selvmotiverte, ønsker å gi verdifulle bidrag og er i stand til å administrere egne oppgaver og leveranser for å nå organisasjonens mål. En undersøkelse av Fortune 1000 organisasjoner viser at 80% benytter, eller planlegger å benytte, selvstyrte team. Den praktiske implementasjonen av dette varierer, noen benytter det kun i deler av organisasjonen, andre innfører et ledelsesnivå som skal ha tilsyn med disse selvstyrte teamene.

Selvstyrte team tar eierskap til prosjekter og oppgaver hvor det er avtalt en målsetting. Ansvar flyttes fra leder til ansatte, og når, hvor og hvordan bestemmes av teamet. Teamet gis tillit og myndighet til å skape de nødvendige løsninger for å nå organisasjonens mål, uten å trenge godkjenning av en leder. Dette forenkler arbeidsprosessen, og lar de ansatte ta avgjørelser som direkte påvirker forretningsresultatet. En arbeidsprosess som inspirerer til samarbeid og kreativitet hos de ansatte.

Istedenfor at teamene er spesialiserte siloer, så er de kryssfunksjonelle. Arbeiderne i teamet støtter hverandre og lar hver enkelts ekspertise komme til sin rett. På dette viset økes den

enkeltes følelse av å bli verdsatt, med økt engasjement og eierskap som resultat. Noe som påvirker organisasjonens suksess.

Dette betyr ikke at organisasjonen er uten ledelse, men istedenfor å bli kommandert så deltar teamene i å støtte leder i oppnåelse av organisasjonens mål. Leder er ansvarlig for å definere og kommunisere strategiske og taktiske mål, teamene gis ansvar og myndighet for å levere resultat, ikke enkeltoppgaver.

Fordeler med selvstyrte team:

- økt medarbeidertilfredshet
- høyere produktivitet og lavere ledelseskostnad
- bedre og mer direkte informasjon fra leder
- ansatte blir interessenter og administratorer blir ledere
- myndighet til å ta beslutninger fører til raskere avgjørelser

Ulemper med selvstyrte team:

- ansatte må motivere og administrere seg selv
- gruppentilfredshet, følger flertallet istedenfor å reflektere over planer og løsninger
- passer ikke for store team, hvis det blir for mange i en gruppe øker byråkratiet og beslutningsprosessen tar for lang tid

Why we really, really need managers (#17)

Christiaan Verwijs skriver i artikkelen “Management is a solution to a problem that ceased to exist” (#17) – en Twitter-melding som er typisk for dagens fokus på å effektivisere organisasjoner med metoder som Lean, Agile med flere.

Bakgrunnen for denne typen påstander er at profesjonelle arbeidere er i stand til å organisere seg selv mot et felles mål, og trenger ikke andre til å styre seg. Verwijs mener disse påstandene er for lite reflekterte, ledelse består av så mye mer som for eksempel:

- ta forretningsmessige avgjørelser, og ta ansvaret for de
- balansere kost/nytte på bakgrunn av ufullstendig informasjon
- beskytte organisasjonens indre mot ytre forstyrrelser

Ledelsen er «oljen som smører maskineriet». Samtidig er det også et for utopisk syn på de ansatte:

- ikke alle ansatte er villige til å ta ansvaret for vanskelige avgjørelser
- det finnes ingen likeverdige ansatte, alle har forskjellige kvalifikasjoner og evner

En for overdreven demokratisk beslutningsmodell kan utsette hele organisasjonen for unødvendig stress. Den kan også utnyttes slik at de ansatte tror at de har reelle valg, og dermed også selv må ta konsekvensene av resultatet.

Verwijts konkluderer med at vi trenger ledere for å skape visjoner, mobilisere de ansatte mot et felles mål og ta de vanskelige avgjørelsene, men ikke for daglig styring av aktivitet.

Presentasjon av Statoil

Den 26. april 2017 fikk vi, som MKL-studenter, en presentasjon av Statoils (nå Equinor) aktiviteter i Stjørdal og internasjonalt. Jonny Aune ga først en orientering om egne erfaringer med internasjonale oppdrag, før Runar Nyberg snakket om risiko, konsernstrategi med videre. Besøket ble avsluttet med en presentasjon av simulatorsenteret, ved Hilde Hongset Gauslå.

Det mest interessant relatert til denne oppgaven var beskrivelsen av hvordan Statoil arbeider systematisk for å redusere kostnadene etter det markante fallet i oljeprisene. Bruk av simulatorer for å øve på hendelser samt planlegge og teste ut endringer på feltet var en slik aktivitet. Tilsvarende å flytte mest mulig folk av plattformene, slik at de var utstasjonert kun ved behov, i stedet for at de satt stand-by ute på plattformen.

4.1.4 Digitalisering

Dette kapitlet inneholder tekster og innspill fra feltet som kan gi en pekepinn på hvordan digitaliseringen vil påvirke organisasjonene og ledelse i disse.

Ny teknologi og ny organiseringslogikk

Johannessen og Olsen (2009) beskriver hvordan den fremtidige organisasjon tar til seg ny teknologi og dermed endrer organiseringslogikken. «Ny teknologi gjør oss i stand til å produsere, kommunisere, organisere, distribuere og konsumere på andre måter enn tidligere» (Johannessen & Olsen, 2009, s. 59), noe som fører til nye samarbeidsmåter, nye måter å arbeide på og nye måter å lede arbeidet på.

Drivkreftene bak endringene i næringslivet kan forklares med bakgrunn i dereguleringer, ny teknologi og globaliseringen. Dereguleringene i næringslivet kom på 1970- og 1980-tallet, blant annet som følge av en markedsliberalisering, hvor styring gjennom markedsmekanismer ble gjennomført i USA og Europa. Dereguleringene i internasjonal handel skapte også en åpnere handel på tvers av landegrensene og dermed grunnlaget for en større globalisering med fri flyt av varer, kapital, informasjon og IKT. Endring er blitt det sentrale i næringslivet.

Teknologien bidrar til en utvikling av en infostruktur for samarbeidsnettverk og nye organiserings- og ledelsesformer. Datamaskiner kan både automatisere produksjonen og benyttes i informasjonsprosessen for å øke prestasjonsmålene (Zuboff, gjengitt i Johannessen & Olsen, 2009). Nettverksarkitekturen mellom datamaskinene kan også videreføres i organisasjonen, slik at denne blir en nettverkskoblet struktur, noe Johannessen og Olsen kaller en informant. Hver enhet er en kritisk del av helheten, men verdien ligger i helheten. «Informantene kobler og koordinerer kunnskap og mobiliserer kompetanse der den er å finne» (Johannessen & Olsen, 2009, s. 61).

Disse nettverkene og kommunikasjonen i dem fører til det frie kunnskapsrommet, som en analogi til det frie markedet som var et resultat av infrastruktur og handel. Strukturen (infostrukturen) i nettverkene reduserer avstand og grenser, både geografisk og kulturelt, og får innvirkning på transaksjonene mellom organisasjonene og utviklingen av ny kunnskap.

Infostrukturen muliggjør koordinering av informasjonsressurser i stor skala, og utvikling av det globale kunnskapsrommet gjennom sosial interaksjon. Ny teknologi bør, i et slikt lys, sees på som et middel for å endre organiseringslogikken, ikke kun et verktøy for å forbedre prestasjonene innenfor etablerte rammer.

Den nye organisasjonslogikken Johannessen og Olsen (2009) fremhever, er modulær fleksibilitet, et system hvor industriproduksjon integreres i globale moduler. En ekstrem spesialisering av arbeidsprosesser i globale enheter. De enkelte enhetene er fundert på dynamiske kjerneprosesser som tilpasses etter kundebehov og kost/kompetansefaktorer. IKT benyttes i stor skala for å koordinere disse modulene. En logikk som har ført til Kina som den nye fabrikken, og India som kontoret (Johannessen & Olsen, 2009).

Samtidig med dette skjer det en økende individualisering, hvor den enkelte kunde står i fokus og forlanger skreddersøm. Dette fordrer nærhet til markedet, og en samskappingsprosess med kunden, noe som vil være «det største grunnlaget for verdiskapning i kunnskapsamfunnet» (Johannessen & Olsen, 2009, s. 65). Denne organiseringen krever evne til hurtig omstilling og tilpasning, noe som vil være vanskelig med byråkratiske prosesser, og hierarkiske strukturer. Dette som var en viktig stabiliserende og koordinerende faktor i industrisamfunnet, vil være en ulempe i kunnskapsamfunnet. Her er det kompetanse, innovasjon og kreativitet som er driveren for verdiskapning. Beslutningene må flyttes fra toppen og ned mot de som er i kontakt med kundene (Johannessen & Olsen, 2009).

Sammen med dette, må også alliansene i nettverket utnyttes for å levere den skreddersøm kunden etterspør. Hvem som har produsert de enkelte komponentene er av underordnet betydning.

Ny teknologi vil være en viktig brikke for å koordinere denne kundetilpasningen av produktene fra samskapning via komponentproduksjon til leveranse, men det er organiseringen som er hovedfaktoren.

Relasjonen til kunden må bli bedre med ny teknologi enn den er i det personlige møte med kunden, noe som krever et helt annet tankesett fra leverandør.

Johannessen og Olsen (2009) presenterer følgende hovedtrekk fra disse endringene: avbyråkratisering, teamorganisering, prosessorganisering, eksterne strukturelle koblinger, kontinuerlig kompetanseutvikling.

Teknologiske sykluser

Carlota Perez (2015) skriver i artikkelen «Capitalism, Technology and a Green Golden Global Age» hvordan den teknologiske utviklingen alltid har gått i sykluser på omtrent 50 år, et mønster som kan spores tilbake til den industrielle revolusjonen på slutten av 1700-tallet. Data og teori bak disse syklusene er beskrevet i detalj i hennes bok «Technological Revolutions and Financial Capital» (Perez, 2002).

Vi befinner oss nå i den femte syklusen, basert på informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). De fire forutgående syklusene var den industrielle revolusjonen, jernbanens tidsalder, stål og elektrisitet, oljealderen og masseproduksjon. Hver av disse syklusene har hatt et ensartet forløp, hvor det starter med en «kreativ destruksjon», som beskrevet av Schumpeter (gjengitt i Perez, 2015). En nyvinning tar over for det eksisterende og skaper omveltninger i markedet. Finanskapitalen er driveren for etableringen av det nye, med store utsikter for gevinst. I denne perioden arbeider finansmarkedet hardt for å skaffe til veie kapital på mer og mer kreative måter. Dette resulterer i en bobleøkonomi hvor kapitalverdi etter hvert overstiger realverdi. Dermed fortrengrer nyvinningen de etablerte industriene, og det skjer en bevegelse fra opprinnelig nisjemarked til alle markeder, noe som også fører til omstillinger i arbeidslivet hvor gammel produksjon legges ned.

Til slutt sprekker boblene, og kapitalverdien sammenfaller igjen med realverdien. Noe som fører til store finansielle tap, men samtidig er alt det som er skapt under bobleøkonomien tilgjengelig og kan utnyttes i ny vekst. Dette kaller Perez (2015) en gylden alder, en alder som

vil være til dette nye er fullstendig utnyttet og vi får en ny «kreativ destruksjon». Perez mener at vi i dag står ved et slikt vendepunkt. Arbeidsledighet og forskjeller øker som en følge av globalisering, ny teknologi og frikoblingen av finans fra realøkonomi i de siste tiders bobler. Vi kan begynne å utnytte det som IKT revolusjonen har skapt, men nå, som tidligere i historien, må myndighetene på banen og diktere i hvilken retning samfunnet skal bevege seg. I «Capitalism, Technology and a Green Global Golden Age» beskriver Perez (2015) hvordan det grønne skiftet kan være et slikt nytt fokus som løfter verden videre og skaper ny vekst og mer rettferdig deling av godene, slik som «The American way of life» gjorde i forrige syklus.

For å gjøre et slikt skifte, foreslår Perez (2015) at myndighetene blant annet iverksetter følgende tiltak: skattlegg energi og materialer fremfor arbeidskraft, krev produkter som er laget for varighet og vedlikehold, utvikle en bedre indikator enn brutto nasjonalprodukt for måling av en nasjons velstand og fasilitet en økonomi basert på deling og samarbeid.

Bidrag fra feltet

Dette kapitlet inneholder oppsummeringer fra foredrag, kronikker og artikler som beskriver digitaliseringens effekter i feltet.

Konferansen for fire breddeuniversitet (#4)

I sitt foredrag under BOTT-konferansen beskriver Silvija Seres tre sosiale effekter av digitalisering, hvor disse kan deles i polarisering, algoritmisering og globalisering.

Maktforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgivere endres når repeterende og prosedyredefinerte arbeidsoppgaver blir automatisert. Upåaktet vil arbeidstakeren i arbeidslivet miste sin makt når den menneskelige produksjonsinnsatsen erstattes av logikk og automatikk. Det oppstår en «The Winner takes all» situasjon.

Algoritmisering handler om at beslutningstaking på bakgrunn av kunstig intelligens tar over oppgaver som tidligere var forbeholdt mennesker.

Teknologiforbedringer skjer over alt i verden, kreativ destruksjon av produkter og tjenester samt «winner takes all» gjør at det er vanskelig for mennesker, virksomheter og samfunn å velge bort teknologiske løsninger.

Du må tenke nytt for å utvikle folka dine ellers mister du de beste (#5)

Millenials er den generasjonen som er født mellom 1981-2000. Om 3 år er 50% av alle arbeidstakere globalt fra millenials generasjonen. Dette påvirker maktbalansen i arbeidslivet.

Elin Nørve beskriver krasjen mellom to tenkte kolleger, Tom, 50 år og Anniken, 26. Tom er leder i en stor bank, bedriver top-down ledelse. Tom er irritert på medarbeidere som Anniken som har master fra BI som er tatt mellom andre prosjekter og etablering av egen virksomhet. Hun er ambisiøs og lærer veldig annerledes. Hun vil redde verden, ha «impact» og jobbe når hun yter best, gjerne mellom kl 10-19.

Millenials er vokst opp i omgivelser hvor alt ble tilrettelagt, har super selvtillit, lavere selvfølelse, forventer 10-20 likes 5 minutter etter posting på sosiale medier, trenger anerkjennelse og respons, hvilket hun kanskje ikke får i dagens arbeidsliv. Millenials er vokst opp omgitt av teknologi, og derfor kanskje dårligere til å bygge tette relasjoner som skaper tillit og gir effektivitet i arbeidslivet. De trenger derfor litt «voksenopplæring» for å forstå arbeidslivet.

Millenials lever et kombinert arbeids- og privatliv døgnet rundt, og vil heller ha en fleksibel arbeidstid enn høyere lønn. De liker å være forberedt, men er utålmodige, og liker å jobbe sammen med innovative og kreative medarbeidere. Kanskje er konforme kolleger på 50+ ikke det.

Millenials er opptatt av kultur, mangfold og kreativitet i arbeidslivet, hvor en trippel bunnlinje (People-Profit-Planning) er i fokus, hvilket innebærer tjene penger på å gjøre noe bra for miljøet og ta vare på menneskene i bedriften.

Det digitale paradoks (#6)

Debattinnlegg av Professorene Einar N. Strømmen og Tore G. Syvertsen, Institutt for konstruksjonsteknikk, NTNU.

Digitalteknologien har åpnet for en enorm effektivisering av informasjonsarbeid.

Tradisjonelle medier som media og universiteter preges av en hieraktisk kommandostruktur hvor det dikteres hva mottaker skal få. Internett, Wikipedia og Bitcoin derimot, har en distribusjon hvor alle aktører er sidestilt.

Forfatterne skriver at det digitale mediet er kraftfullt og det kan gå veldig galt hvis det brukes uten vett. Artikkelen henviser til to artikler som beskriver hvordan transaksjonskostnadene regulerer forholdet mellom produsent og forbruker. Markeder og organisasjoner fungerer effektivt med meget lave transaksjonskostnader.

Den digitale teknologien senker transaksjonskostnadene mot null, mens byråkratiet sørger for at antall transaksjoner går mot uendelig. Her hevder forfatterne at det digitale paradoks oppstår.

Det viktige ved digitalisering er å forstå informasjonens digitale egenskaper. Informasjon er relatert til kommunikasjon og derfor om organisering. Det digitale mediets fordeler knytter seg til at det foregår en direkte interaksjon mellom medium og aktør, lenker gir dybde og mening og en kan hente informasjon etter eget behov.

Strømmen og Syvertsen spår at hierarkisk organisering vil bryte sammen fordi den som har kompetanse «henter hva man trenger for å utføre oppgaven», og «egenskapene ved det digitale mediet danner grunnlaget for organisasjoner med effektivitet og kvalitet».

Det er avgjørende å unngå å lage digitale utgaver av antikviteter. Byråkratisk tankegods og «hierarkisk boksologi» må forlates til fordel for sosial innovasjon, i betydningen prosessen med å utvikle og etablere effektive løsninger i systemutfordrende settinger for å støtte sosial fremgang.

Forfatteren og kunstneren med opphavet til begrepet kunstig virkelighet, Jaron Lanier sier: «Det er umulig å arbeide innen informasjonsteknologi uten å engasjere seg i sosial design».

Strømmen og Syvertsen roper varsko og spår «en epoke med digitalisert galskap bestyrt av uvettige politikere og nevrotiske byråkrater», men håper noen djerve unge kan ta tak i utfordringene ved å skaffe seg solid grunnlag innen alle andre fagområder enn digitalisering.

Digital transformasjon - lederrollen er i endring (#8)

Under konferansen ManpowerGroup Forum i mars 2018 tok Ragnvald Sannes, førstelektor ved Handelshøyskolen BI og Maalfrid Brath, konsernsjef i ManpowerGroup for seg topplederens oppgaver knyttet til den digitale transformasjonen. Hvordan ledere trenger å komme i gang, unngå kompetanseceller og at det ikke er den digitale teknologien som er det reelle hinderet, men at ledergruppen i stedet må ta tak i hvordan bedrifter arbeider og er organisert. Det betyr at lederrollen blir mindre operativ, mer strategisk og at ledelse i større grad ivaretas av selvdrevne grupper.

Lerchendalskonferansen (#13)

Under konferansen i 2018, hvor temaet var «norsk konkurransekraft i en digital verden», ble fire toppledere spurt om «Hvordan mener du det norske samfunnet er rustet til å skape økt vekst og produktivitet i møte med internasjonal konkurranse?»

Shahzad Rana, teknologidirektør, Microsoft Norge: «Vi er i utgangspunktet ganske produktive, vi får gjort mye med få folk. Jeg er mer bekymret for vår innovasjonstakt, vekst og skaleringssevne av norske virksomheter. Samtidig må vi erkjenne at vi ikke kommer til å være konkurransedyktige innen mange områder grunnet vår størrelse. Derfor bør vi finne og satse politisk på nisjer der vi bygger kompetanse i verdensklasse for å få et komparativt fortrinn.»

Håkon Haugli, administrerende direktør, Abelia: «Jeg er bekymret for at vi ikke evner å utnytte våre fortrinn til å utløse reell innovasjon, skape vekst og møte internasjonal konkurranse. Vi må utdanne flere med digital kompetanse, investere mer i etter- og videreutdanning, øke investeringene i forskning og gjøre det mulig for oppstartsbedrifter å vokse internasjonalt med base i Norge.»

Berit Svendsen, CEO Telenor Norge og konserndirektør Telenor Skandinavia: «Likevel opplever jeg at farten ikke er høy nok, og det største problemet slik jeg ser det er mangel på kompetanse.»

Lise Lyngsnes Randeberg, president i Tekna: «Vi har en høyt utdannet befolkning, vi har teknologimiljøer i verdensklasse og vi har en sterk økonomi som kan legge til rette for kunnskapsutvikling og innovasjon. Nordmenn er også blant de første og beste til å ta i bruk ny teknologi.»

Vi mangler digital forståelse – ikke digital kompetanse (#29)

Lillian Olsen, administrerende direktør i Halogen, hevder «mange og vonde digitale havarier, for eksempel IT-satsingene i Norges idrettsforbund, Nav og Politiet» skyldes mangel på forståelse for hva digitalisering handler om, ikke mangel på kompetanse eller teknologi. Eiere og styrever forstår at de må gjøre noe og viser handlekraft ved å sette «full fart forover – inn i ukjent farvann.»

Forståelse om hva digitalisering dreier seg om, handler om «grunnleggende endring av tankemønstre, prosesser og organisatoriske hierarkier», fremfor teknologi alene.

Industripolitikk for fremtida (#38)

Marte Gerhardsen, leder av tenketanken Agenda beskriver at ansatte og ledere er opptatt av det samme når det gjelder å lykkes med digitalisering. «vårt største konkurransefortrinn er den norske modellen, kultur, høy grad av tillit, korte avstander og lett å få til innovasjon fordi medarbeiderne tar ansvar. Det må vi passe på og styrke og bevare. Det andre er at omstilling

ikke er noe nytt, det har vi gjort bestandig. Det nye er hastigheten, det nye er at det går så innmari fort».

Mindre demokrati – mer digitalisering (#39)

I sin introduksjon til Abelias konferanse 8. juni beskriver Camilla Tøpfers tre trender som blir viktige de neste fem årene. Demokratisk resesjon, digitaliseringens andre bølge, og vinneren tar alt.

Digitaliseringens andre bølge beskrives som hvordan et mylder av billige sensorer vil sørge for at fysiske komponenter i infrastrukturen i alle sektorer kan «føle» og kommunisere. Så vil store datamengder og regnekraft medføre at maskiner kan lære og utføre ting mennesket inntil da trodde det var alene om.

Fremtiden for sosiale entreprenører i Norge (#41)

Hva er det som motiverer fremtidens arbeidstaker?

Foruten belønningsstrukturen og en scene for å stille ut sitt talent, er dagens unge positivt innstilt til å gi tilbake til samfunnet.

I perioden 2002-2008 viser undersøkelse at det var en økning blant MBA-studenter i Europa på 43% til å gi tilbake til samfunnet. Det skal koste å gi tilbake til samfunnet, generasjon Y (de som er født mellom 1981-1995) i Norge er villige til å ta et jobbår for frivillige organisasjoner og gå ned i lønn.

Crash: how computers are setting us up for disaster (#43)

Artikkelen tar opp hvorvidt automasjon gjør oss mennesker mer utsatte for ulykker. Flere eksempler presenteres, blant annet en flytur med katastrofalt utfall, hvor autopiloten i en ekstrem situasjon koplet ut og overlot kontrollen til piloter utrent for situasjonen. Et annet eksempel fra et trafikkikkerhetsprosjekt i Nederland viser at ved å ta bort alle elementer i et trafikkilde som bidro til sikkerhet og oversiktighet resulterte i at føreren kjørte i rolig fart og tok hensyn til trafikkbildet, «rather than clarity and segregation, he had created confusion and ambiguity», på den måten krevde situasjonen full oppmerksomhet fra føreren. Artikkelen peker på at mennesket ikke skal fristes til å stole på automatikken, som i sin tur i kritiske situasjoner kan svikte.

Coming of Age Digitally (#44)

I en forskningsrapport har MIT Sloan Management Review beskrevet hvordan 4 300 ledere verden rundt har tatt til seg digitaliseringen i sine bedrifter.

Hovedfunnet er at organisasjonene, etter fire år med undersøkelser, endelig begynner se fremskritt i sin digitalisering. De begynner å oppfatte seg selv som digitalt modne, tar den digitale disrupsjonen på alvor og har startet å agere.

Nøkkelegenskaper ved effektivt digitalt lederskap er funnet å være; formulere visjon og mål, lage muligheter for å eksperimentere, gi folk lov til å tenke annerledes og få folk til å samarbeide over tradisjonelle grenser.

Digitalt modne organisasjoner kjennetegnes ved å; skyve beslutningstaking nedover i hierarkiet, arbeide raskere, mer fleksibelt og distribuert med en annen kultur og innstilling, eksperimentere og arbeide mer iterativt og kontinuerlig utvikle sin kompetanse.

Organisasjonene har overordnet en innstilling for vekst.

Å lykkes med digitalisering er ikke et teknologi-spørsmål (#54)

Øyvind Grøndalen hevder i kronikken at det er ikke nok å «pøse på» med ny teknologi, teknologien må også utnyttes best mulig. Digitaliseringen fører til at kundens opplevelse av produktet må settes i fokus, noe som stiller krav til prosesser, organisasjonen og medarbeiderne. Teknologi og automatisering av forretningsprosesser alene vil ikke gi konkurransefortrinn. For å få effekt av digitalisering må endringene bli varige.

Transformasjonen handler om de endringer som det å ta i bruk digitale verktøy resulterer i.

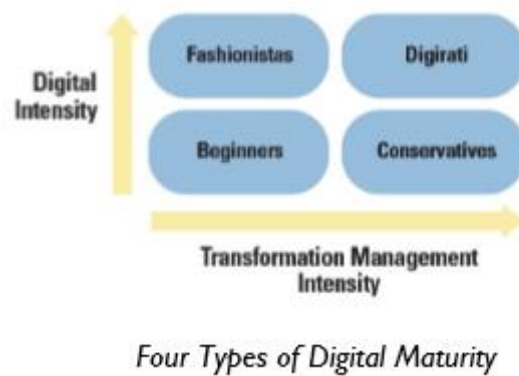
Medarbeiderne er de som best kjenner oppgavene som skal endres, og derfor er det viktig og nødvendig at endringen drives av medarbeiderne, samt at det drives nedefra i organisasjonen.

The Digital Advantage, How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry (#59)

Artikkelen fra MIT Sloan School of Management og CapGemini i 2012 beskriver en modell for digital modenhet og en tilhørende undersøkelse av digital modenhet i 391 selskaper.

Utfordringen med digital modenhet er størst for større tradisjonelle virksomheter som sitter med tyngende «arv», gamle løsninger som de nye hightech selskapene ikke har.

Digital modenhet deles inn i fire typer, Beginners, Conservatives, Fashionistas og Digirati .



Figur 4. Kategorier av digital modenhet

Digital Beginners er ikke klar over mulighetene de har, eller investerer smått. Digital Fashionistas investerer i kule løsninger, men som kanskje ikke gir verdi. Digital Conservatives er forsiktige og uniforme og skeptiske til nye digitale trender. Digirati forstår viktigheten av digital transformasjon og investerer tilstrekkelig i nye muligheter.

Artikkelen poengterer at det finnes flere veier til digital modenhet, hvor for eksempel Nike startet digitaliseringen i sine siloer og effektiviserte dette med å linke sammen siloene og dermed skape nye muligheter. Asian Paints, en indisk malingsprodusent, endret sin visjon, ledelse og IT-løsning for å bli et enhetlig selskap.

I undersøkelsen fant man at selskaper som har modenhet utover nedre venstre kvadrant slår konkurrenter i inntjening med inntil 26%.

Alle industrier har selskaper som er av typen Digirati og dermed virksomheter som allerede har begynt å få gevinster av digital transformasjon. Dette er signaler som alle bedriftsledere burde ta til seg da det tar flere år å bygge digital modenhet for et selskap.

Vil maskinene stjele jobben din? (#60)

Artikkelen tar utgangspunkt i et forskningsarbeid av Frey og Osborne fra 2013 som konkluderer med at inntil 50 prosent av alle jobber i USA vil bli automatisert de neste 20 årene. To forskere uttaler seg om resultatet fra undersøkelsen, professor Tor W. Andreassen ved NHH og Lene Pettersen, forsker ved SIFO/HiOA. Andreassen mener en vil få en smertefull overgang: «Vi vil få en betydelig omstillingsledighet. Vi snakker tosifret arbeidsledighet på et nivå vi ikke har opplevd tidligere. Dette vil bli en kjempeutfordring for oss som samfunn». Lene Pettersen er mindre bekymret: «Vi kan lage veldig mye kult med

teknologi, men selve den kreative idéen vil ikke maskinene kunne skape for oss. Fremtidens arbeidsliv trenger nye innovative løsninger som ikke er blitt programmert».

Roboten «Thorvald» skal revolusjonere jordbruket (#62)

Linda Watten tar i artikkelen for seg en robot som skal kunne utføre landbruksarbeid i et våtere klima, hvor blant annet tyngden på en landbruksmaskin er viktig slik at «me kan bruka jorda på ein ny og meir skånsam måte». Den nye teknologien bryter radikalt med hva bonden til nå har forventet, «Nokre bønder er redde dei skal bli liggande på sofaen utan arbeid med Thorvald i bruk, men dei må jo fortsette å ta avgjersler og vera sjef på garden likevel».

Stor og økende arbeidsløshet blant ikt-kandidater med master (#63)

Kandidatundersøkelsen 2017 avslører en ledighet på 14 prosent for kandidater med master i IKT-fag. Paradokset er at arbeidsgivere melder behov for IKT-kompetanse. Abelian leder Håkon Haugli mener det kan være et tegn på at digitaliseringen i både privat og offentlig sektor går for sakte. Behovet for IKT-kandidater vil øke når digitaliseringen kommer ordentlig i gang, noe som bekreftes av prognoser fra OECD.

Fire av ti tror maskiner kan overta jobben deres (#65)

I årets arbeidslivsbarometer utarbeidet av arbeidsforskningsinstituttet sier 39 prosent av de spurte at de tror roboter tar over deler eller hele jobben deres. Hovedvekten tror at bare mindre deler av jobben blir overtatt av automatikk.

Disse jobbene tror Google og McKinsey kommer til å forsvinne (#66)

Jan Grønbech, norgessjef i Google, og Martin Bech-Holte, norgessjef i konsulentselskapet McKinsey forklarer at 800 millioner jobber på verdensbasis vil forsvinne innen 2030 på grunn av maskiner, automatisering og kunstig intelligens. Dette er i hovedsak jobber som er «Dirty, dull and dangerous», det vil si jobber innen industri, regnskap og transport.

Redd for å miste jobben (#67)

Et foruminnlegg i Kvinneguiden med en bankansatt som er bekymret for å miste jobben.

Norge øker innovasjonstakten: – Kan takke oljekrisen (#72)

Abelian årlige omstillingsbarometer utarbeidet av Ny Analyse viser at Norge forbedrer sin innovasjonstakt. Abelian leder, Håkon Haugli peker på oljekrisen som har skapt en politisk vilje til å satse på innovasjon og entreprenørskap. Telenors sjef Sigve Brekke tror oljekrisen gjorde at Norge begynte å løfte mer i flokk. «Ettersom Norge er et lite land, må vi fokusere på

de områder hvor vi allerede har en særkompetanse, som for eksempel havbrukssektoren og innenfor helse», sier Brekke.

Et annet funn som kommer frem i undersøkelsen er at staten bruker mindre penger på FoU.

Mangfold er en nødvendighet for å lykkes (#74)

Artikkelen fremhever blant annet at mangfold (i denne sammenhengen en gruppe som er variert og sammensatt) fremmer innovasjon og gir økning i produktivitet. Med mangfold menes ikke bare kjønn og etnisitet, men også «alder, nasjonalitet, funksjonsforskjeller, personlighet, verdier, utdanning, seksuell legning eller livserfaring.»

Omstilling er et verdensmesterskap (#75)

Med hjelp fra NyAnalyse offentliggjorde Abelia sitt omstillingsbarometer under Arendalsuka 2018. Norsk omstillingsevne har tjent på oljekrisen, næringslivet har økt sin FoU og innovasjonstakten har økt, pluss at Norge rykker fremover på offentlig digitalisering.

Videre er det bredde i utdanningen, men innen IKT mangler Norge spisskompetanse.

Nasjonen er på verdenstoppen i å ta i bruk ny teknologi, men vi er ikke motivert for å starte egen virksomhet, og Norge er ikke mer enn gjennomsnittlig på forskning.

Denne roboten tar over den slitsomme jernbindingsoppgaven på byggeplassen (#78)

En av de mest slitsomme og tidkrevende oppgavene på en byggeplass er jernbindingen. Det er et hardt, slitsomt og ikke minst et ensformig arbeid for betongarbeideren, ofte med smerter i rygg, håndledd og fingre. Skanska har sammen med ABB og Mälardalens högskola utviklet en robot som kan samle og binde sammen armeringen til store infrastrukturprosjekter.

Kina vil bli stormakt på kunstig intelligens (#79)

Kina har ikke de samme personvernreglene som Europa. Dette gjør at kinesiske teknologiselskaper får store forsprang i utvikling av kunstig intelligens.

4.2 Analyse

Forforståelse

Kunnskapsledelse handler om å forstå tilstrekkelig til å ta gode beslutninger. Innledningsvis i dette studiet ble vi presentert for viktigheten av «gå rundt hele fjellet», basert på betraktninger gjort i boken «En flyktning krysser sitt spor» av Aksel Sandemose (1933). I bokens epilog beskrives det under en jakttur hvordan dette fjellet, Halfway Mountain på Newfoundland, forandrer karakter bare en har beveget seg et lite stykke. «Tusen forskjellige beskrivelser kan du få av Halfway Mountain og alle er like riktige. Jeg kjenner en sterk trang til å si deg dette

nu, at fjellet er stort og mangesidet, men den som lå i lenker på jorden så bare Halfway Mountain fra det stedet hvor han lå» (Sandemose, 1933, s. 373). Det var en tankevekkende og god metafor for å skaffe seg kunnskap og behovet for å ha flere perspektiver til en problemstilling. Dette har vi ønsket å bringe med oss i forståelse av empirien, og har motivert oss til å gjennomføre en bred innsamling av data.

Forholdet mellom empiri og teori - Abduktiv tilnærming

I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Abduksjon er en tilnærming hvor en pendler mellom etablert teori og egen empiri, altså at en verken benytter en ren deduktiv fremgangsmåte hvor en går ut fra teorien til empirien, det allmenne til det spesielle, eller benytter en induktiv fremgangsmåte, hvor forskeren trekker slutninger fra empiri til teori, altså fra det spesielle til det allmenne.

Abduksjon sidestiller derimot teori og empiri. «Mangelen» på teori, men samtidig mye ny empiri i feltet i digitaliseringen, har gjort det enklere å komme i inngrep i tolkning og konklusjoner med den fleksibiliteten som en abduktiv tilnærming muliggjør.

Dikotomi i materialet

I innsamlet og bearbeidet litteratur og empiri gir har vi funnet at innsamlet materiale tar utgangspunkt i en dikotomisk fremstilling knyttet til ledelse og organisasjon. Eksempler på dette er ytterpunktene som norsk ledelsesmodell kontra amerikansk ledelsesmodell representerer, fra LCD-ledere som tar alle beslutninger til HCD-ledere som har en organisasjon som tar alle beslutninger for dem, dikotomien konkurranse versus samarbeid, autoritet versus samarbeid, det vil si hvilken tillit ledelsen har til medarbeidere. “Old economy” versus sustainable organization (4.1.2) det vil si enten ressursøkonomi eller bærekraftig økonomi.

Vi tror den dikotomiske fremstillingen ofte skyldes en praktisk forenkling av en kompleks virkelighet. Kulturelle og historiske preferanser har også betydning, noe som kan være med på å forklare hvorfor amerikansk ledelsesfilosofi foretrekker en hierarkisk ledelsesmodell og norsk ledelsesfilosofi en flat organisasjonsstruktur.

Om en betrakter fjellet fra flere sider, slik metaforen fra Halfway Mountain forteller oss, kan den amerikanske ledelsesmodellen ha sine fordeler for den nordiske lederen, og vice versa.

Et eksempel på anvendelse av autoritet og kommandobruk utøvd i ledelse i norsk kontekst er ved krisesituasjoner som krever kontant ledelse.

Dikotomien stimulerer en sort-hvit fremstilling og to mulige løsninger, mens vi tror løsningen befinner seg et eller flere steder mellom sort og hvitt, avhengig av konteksten, forskeren og feltets forforståelse, ståsted og verdisett.

Digitalisering og kunnskapsøkonomien

Innsamlet materiale som beskriver den pågående og kommende digitaliseringen i samfunnet kopler i veldig liten grad betydningen av om nasjonen befinner seg i en ressursøkonomi, hvor ressursutnyttelse er viktigst, eller i en kunnskapsøkonomi, hvor kunnskap er den nye ressursen. Her er et av de få områdene vi mener å ha funnet hvor feltet ikke har svar på våre spørsmål. Dette er et funn som vi fant relativt sent i arbeidet vårt. Det kan ha med forforståelsen å gjøre, eller det kan ha med hvor lite det snakkes om kunnskapsøkonomi i dagens mediebilde. Dette mener vi er et av de viktige funnene i undersøkelsen.

Mangfold og bærekraft

Flere av artiklene peker på viktigheten av at fremtidens organisasjoner ikke kan eksistere uten et mangfold blant de ansatte. Mangfold innebærer mindre fokus på forskjeller innen kjønn, etnisitet, men også «alder, nasjonalitet, funksjonsforskjeller, personlighet, verdier, utdanning, seksuell legning eller livserfaring» (#74). Det er også koplinger mellom mangfold og toleranse, rettferdighet, bærekraft, langsiktighet og miljøvern (#75). En analyse av dette materialet gir grunn til å hevde at dagens unge arbeidstakere (spesielt millenials, altså de som er født mellom 1980-2000) synes å ha større problemer med å jobbe for ensidig profitt enn dagens voksne arbeidstakere gjør (#5).

Kategorier

Under analysen av data gjorde vi tidlig en hovedkategorisering: ledelse, organisering og digitalisering. I den videre innsamlingsprosessen viste denne kategoriseringen seg å være hensiktsmessig. Vi fikk sånn sett god hjelp fra aksjonsforskningen, hvor en går tilbake til feltet og henter nye relaterte data, i denne digitale sfære betyr det å plukke opp relevante datastrømmer fra sosiale medier.

Datamengden har dog gitt oss utfordringer når det gjelder kategoriseringen, og der det ikke er noen «tråd» har vi måttet være mer holistisk i tilnærmingen, og «teste» dataenes relevans for problemstilling og forskningsspørsmål i praksisfellesskapet.

Offentlige rapporter beskriver en usammenhengende offentlig sektor

En viktig del av datamaterialet er offentlige rapporter hvor det er kartlagt og beskrevet utfordringer, nødvendige og ønskede fremtidige tiltak og veivalg for nasjonen. Slike utredninger kan i realiteten oppfattes på ulike vis, fra en gunstig medisin for nasjonen, som politiske veikart, eller strengt nødvendige tiltakslistene. Produktivitetskommissjonen rapport fra 2016 skiller seg ut i den forstand at den bebuder en overgang fra nasjonens ressursøkonomi til en kunnskapsøkonomi. Innholdet i rapporten beskriver hvordan og hvorfor Norge har lyktes i ressursøkonomien, bygget en solid velferdsstat basert på trepartsmodellen og fungert som en dugnad, til de utfordringer vi nå står overfor når ressursøkonomien sannsynligvis ikke er løsningen.

De øvrige offentlige rapporter tar for seg fremtidig kompetansebehov, digital agenda og ny personopplysningslov i Norge. Hver for seg og sammen beskriver de behovet for å rigge seg i en ny digital og globalisert kunnskapshverdag.

4.3 Kritisk vurdering

Vi mener å ha vært «over alt», i sosiale medier og blogger, fagartikler, konferanser, litteraturkilder innen ledelse, organisasjon og digitalisering - i den engelskspråklige delen av verden. Data fra feltet har vi søkt hentet fra de senere år. Utvalget har i starten blitt til ved å programmere feeden i sosiale medier. Videre har vi forfulgt svarene og gått tilbake til feltet og fått nye svar.

Når datainnsamlingen gjøres i sosiale medier er det nok en mulighet for å havne i sitt eget ekkokammer (se 3.3.3 Digital Aksjonsforskning). Eller å klare å forveksle en «idiot» med Habermas. På den andre siden har sosiale medier en kvalitetssikrende effekt idet meninger og ytringer som ikke er reflektert, nyansert og med utspring i riktig kunnskap, raskt blir dementert av meningsfeller. Vårt praksisfellesskap har fungert som en arena for validering av om data fra artikler eller ytringer skal benyttes eller blir forkastet.

Vi har også benyttet Wikipedia i vår oppgave for å finne informasjon, noe som gjerne er uglesett i akademiske miljøer. Vår påstand er at det ikke finnes mer fagfellevurdert informasjon i den digitaliserte sfære, og har dermed benyttet denne kilden i vårt eksperiment.

Utvelgelse

Det har i analyseprosessen gitt oss en viss utfordring i både å velge ut de data og røster i feltet som er relevante for våre forskningsspørsmål, men også hvilke som ikke bringer noe nytt.

Spesielt innenfor den pågående digitaliseringen har kildene og feedene i sosiale medier til tider fanget opp artikler hvor ren synsing er den beste beskrivelsen. Allikevel mener vi at dette fenomenet har bidratt til viktige funn i oppgaven, knyttet til deler av feltets tidvise mangel på kunnskap om den pågående digitaliseringen.

Metode

Det er i utgangspunktet ingen fast prosedyre i aksjonsforskning.

Vi har lagt stor vekt på det sosiale og det som Reason og Bradbury (2008), beskriver ved aksjonsforskning, nemlig at et av hovedprinsippene er læring underveis ved å reflektere og tilpasse. Dette medfører at kursen kan korrigeres etter hvert som det læres mer om temaet. Når det gjelder vår metodebeskrivelse, så kunne den praktiske gjennomføringen ha vært tydeligere koplet til aksjonssirkelen med de fire stegene i forskningsprosessen beskrevet i 3.3.4 Aksjonsforskningsprosessen. Allikevel mener vi at de fire stegene i sirkelen: Diagnose – Planlegging – Handling – Feedback, er fulgt på en god og i en hermeneutisk ånd under prosessen med de ukentlige evalueringspunktene i nettmøtene våre.

For å kvalitetssikre prosessen har vi måttet ha så mange møter for å få til en modning og dypere forståelse for å forstå hvorfor vi tok de retningene vi tok. Det har blitt mange hopp tilbake, og en «ekstrem» form for hermeneutikk. Ved å følge en hermeneutisk sirkel har vi brukt oss selv som aktører. Det er i samsvar med at vi befinner oss i feltet og i en form for interaksjon med det.

Dette leder oss til å peke på at datamaterialet har kommet til oss gjennom algoritmene, men prosessen har vi forsøkt å gjøre så transparent som mulig, ved hjelp av praksisfellesskapet i arbeidet i form av nettmøter og dialoger på epost, føring av feltdagboka (vedlegg C) samt gode og oppklarende samtaler med veileder.

Underveis i arbeidet «oppdaget» vi fortrefeligheten ved å føre en feltdagbok, ved at tidligere drøftinger i praksisfellesskapet var dokumenter når nye data fra feltet ble tatt opp pånytt, og da gjerne fra en ny vinkel. Feltdagboka er også en dokumentasjon på gruppas egne refleksjoner. I ettertid ser vi at «brødsmlulesporet» som nedtegnelsene i feltdagboka er, kunne ha vært forvaltet bedre og bredere fra starten, for eksempel at det ved hvert møte ble gjort en liten oppsummering og de viktigste momentene å følge videre ble notert.

Vi opplever at aksjonsforskning er arbeidskrevende med en såpass vid problemstilling som vi har valgt. Et tegn på det er som nevnt alle de møter som er gjennomført i gruppa hvor

validering og felles forståelse har foregått. Dette har vi blitt mer oppmerksomme på underveis. Det kan også skyldes en «feil» arbeidsmetode og at datainnsamlingen ikke ble avsluttet i tide.

Nærheten til feltet

En kan spørre seg om det å løse et problem (aksjonsforskning) kan ha bidratt til at vi i større grad har lett etter bekreftelser på at lederrollen slik vi kjenner den, vil forsvinne, og at selvledelse og en holografisk organisering har en overvekt av svarene vi har identifisert fra feltet. Dette kan oppfattes som en svakhet ved metoden. Allikevel viser data at det er tydelige tegn fra feltet som viser at lederrollen er i endring, og at aksjonsforskning og kvalitativ metode har tillatt oss å returnere til feltet og stille nye spørsmål – inntil vi ikke lenger får nye svar og oppnår en slags metning. Dette tyder på at aksjonsforskningstilnærmingen fungerer.

Denne interaksjonen med feltet er både spennende og gir en betydelig dynamikk i datainnsamlingen. Utfordringen er at det har vært vanskelig å stoppe innsamlingsprosessen fordi det alltid er en viss stimulans i å oppdage nye momenter og aspekter i feltet.

Det nærmeste vi kommer en intervjuguide under interaksjonen med feltet er den programmerte feeden av sosiale medier som ble satt opp initialt (avsnitt 3.6.1 Datainnsamling). Det er en svakhet at denne programmeringen ikke er dokumentert i arbeidet, men resultatet i form av artikkellisten viser de svarene vi har fått fra feltet på bakgrunn av programmeringen. Det er bare et fåtall av artiklene som stammer fra de initiale søkene, øvrige svar fra feltet kommer etter flere runder med korrigerende spørringer i feltet, men basert på de initiale søkene.

En fordel med denne måten å samle inn data på er at i motsetning til den ordinære måten å intervju informantene, unngås her de feiltolkninger som kan oppstå når informanten ikke har et svar, men vil gjette for å ønske å svare noe.

Kanskje er det en svakhet i oppgaven knyttet til valg av informanter at vi i hovedsak spør den delen av feltet som har som daglig virke å arbeide med problemstillinger knyttet til ledelse, organisasjon og digitalisering og i liten grad mannen i gata. Vi tenker at dette allikevel er i tråd med Habermas' tanker idet vi har «oppsøkt» de som har ytret seg. I en kvalitativ undersøkelse er vi ikke ute etter et tilfeldig utvalg, men vi ønsker å spørre de som har kunnskap om temaet det forskes på.

4.4 Tolkning

Tolkningen av teori og tekster gjøres ut fra forskningsspørsmålene. Aller først tolkes kunnskapsøkonomien som begrep, før forskningsspørsmålene om kunnskapsøkonomien i relasjon til ledelse og organisasjonsform drøftes. Til sist drøftes forskningsspørsmålet om digitaliseringen, før alt sammenfattes i et svar på problemstillingen «Hva blir leders rolle i den digitaliserte kunnskapsøkonomien».

4.4.1 Innledende om kunnskapsøkonomi

Oppgavens to første forskningsspørsmål omhandler kunnskapsøkonomiens. For å etablere en forståelse av begrepet, slik at fundamentet for drøftingen er tydelig, gjøres det en gjennomgang og tolkning av konseptet kunnskapsøkonomi, før organisering og ledelse sett i sammenheng med kunnskapsøkonomien drøftes i egne kapitler.

Utredningen NOU 2016:3 «Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi» fra Produktivitetskommissjonen (2016) gir inntrykk av at kunnskapsøkonomien er noe nytt som nasjonen Norge nå skal begynne å utnytte når oljeinntektene er fallende.

Når økonomien skal utvikle seg videre etter ressursboomen må vi søke nye komparative fortrinn. I land på norsk inntektsnivå betyr det i hovedsak kunnskapsintensive næringer. Det vil være viktig å raskt legge til rette forutsetningene for en kunnskapsøkonomi (s. 18).

Rapporten problematiserer den lave andelen av master og doktorgrader i Norge versus andre OECD-land (s. 18). Denne koblingen mellom kunnskapsnivå og kunnskapsøkonomi kan intuitivt virke logisk riktig, og det er antakelig en korrelasjon mellom disse, men hovedelementet i kunnskapsøkonomien er anvendt kunnskap (Drucker, 1969), ikke nivået på denne. Bruk av kunnskap, gammel som ny, for å øke produktiviteten og forbruke mindre ressurser, men likevel oppnå samme resultat. Den raske innsparingen som ble oppnådd i oljenæringen over en to-års periode, initiert av sviktende inntekter, er et godt eksempel på anvendt kunnskap for å drive ned kostnader. Eksempelvis så blir underleverandører nå brakt ut på plattformene planmessige for avtalte oppdrag, istedenfor at de sitter stand-by ute på plattformen (Aune, Nyberg, & Gauslå, 2017). Summen av endringer i rutiner og prosesser i organisasjonene har ført til en kostnadsreduksjon på opptil 50% (Petoro AS, 2016).

Et viktigere moment i forhold til utdanning er livslang læring, behovet for stadig å forbedre eksisterende kunnskap og avlære det som ikke lengre er relevant (Drucker, 1999). Siden det er

kunnskapsutvikling og anvendelse av kunnskap som er drivkraften i kunnskapsøkonomien er kontinuerlig læring en viktig, om ikke den viktigste faktoren. Det må derfor tilrettelegges for slik læring. Ikke som i dagens regime, hvor en settes på skolebenken for omskolering til et nytt yrke. Istedenfor må læring og kunnskapsdeling skje i forkant, arbeideren er selv en del av transformasjonene i kunnskapsøkonomien, ikke kun en ressurs som bringes inn ved behov.

Produktivitetskommisjonen (2016) påstår videre at overgangen til en kunnskapsøkonomi vil kreve økte investeringer i patenter og varemerker, altså en beskyttelse av intellektuell kapital. Dette er en tvilsom påstand, da denne typen tankegods er rester fra industriøkonomien hvor en ønsket beskyttelse av «sin» melkeku. I kunnskapsøkonomien flyter kunnskapen fritt, slik at hvis en løsning blir utilgjengelig, gjennom eksempelvis patenter, så vil det bli et press for å utvikle substitutter, og kunnskapen for en slik videreutvikling vil alltid være tilgjengelig.

Teorien og praksisen om åpen innovasjon (Chesbrough, 2003) er blitt dannet nettopp på grunn av denne frie flyten av kunnskap, hvor markedsledelse må skapes av dyktighet på sitt område, ikke ved blokkering av konkurrenter. Kunnskapsøkonomien utvikler seg kontinuerlig ved å finne bedre løsninger. I en slik setting er det meningsløst å søke beskyttelse av noe som var nytt i går. Det vil si, ved innføring av nye løsninger kan et midlertidig monopol være nyttig for å kjøpe tid for å bli markedsleder (Schwartz, 1992). Deretter åpnes markedet for andre leverandører for hjelp til å utvide og utvikle markedet, en vinn-vinn situasjon.

Samtidig er også den radikale endringen av markedsprisdannelsen (Schwartz, 1992) med på å etablere naturlige hindre for nye aktører. Kunnskapsutviklingen gjør at enhetspris stadig er fallende, noe som fører til vanskeligheter for en utenforstående å etablere seg, med mindre den nyetablerte gjør det Schumpeter (1987) kalte en kreativ destruksjon av hele markedet ved å benytte en helt annen teknologi/løsning på de samme problemene eller avskaffer opprinnelig problem.

Produktivitetsvekst er et hovedpoeng i NOU 2016:3 (Produktivitetskommisjonen, 2016), dette er også et sentralt tema i kunnskapsøkonomien. Helt siden Taylor begynte å bruke stoppeklokke på arbeideren som spadde sand har det vært et tema hvordan arbeid kan utføres med minst mulig bruk av tid og energi. Gevinsten i frigitt tid kan dermed benyttes til noe annet produktivt.

Drucker (1999) fremhever at den mest verdifulle ressurs i dagens organisasjon er kunnskapsarbeideren og dennes produktivitet, en produktivitet som skapes ved å gi arbeideren autonomi, men også krav til egenutvikling og kunnskapsdeling. Organisasjonen må definere

de overordnede kvalitetskrav slik at kunnskapsarbeideren vet hvilket mål det arbeides mot i alle oppgaver, og kan tilpasse sin innsats deretter.

Med bakgrunn i å være kilden for produktivitetsvekst, må kunnskapsarbeideren ses på som en verdi, ikke en kostnad. Dermed vil kunnskapsarbeideren påvirke personalpolitikken i organisasjonen, og med bakgrunn i det Drucker (1999) skriver «What is needed to attract and to hold the highest producing knowledge workers? What is needed to increase their productivity and to convert their increased productivity into performance for the organization?» (s. 88) så blir HR-utfordringene noe annet overfor kunnskapsarbeideren enn industriarbeideren, med et mye større fokus på den individuelle arbeider. Denne utfordringen påpekes også av Johannessen og Olsen (2009), arbeiderens identitet dreies vekk fra det kollektive mot egne behov.

Det er raskt å trekke den slutningen at kunnskapsarbeideren er noen som kun arbeider med hodet, og kanskje en PC. Dette er en for snever definisjon, og har muligens oppstått på grunn av begrepet kunnskapsorganisasjon. En kunnskapsorganisasjon er gjerne definert som en organisasjon som benytter kunnskap som en hovedinnsatsfaktor og/eller leverer kunnskap som produkt. En kunnskapsarbeider derimot kan gjerne gjøre manuelt arbeid, men arbeidet er avhengig av kunnskap og innsikt som arbeideren selv behersker og videreutvikler. Denne arbeideren kan av profesjon være noe så «banalt» som en renholdsarbeider eller en «høyt aktet» kirurg. Begge har behov for kunnskap for å videreutvikle sitt arbeid. Druckers (1993) fortelling om renholdsarbeideren som redesignet sengetrekket på sykehus hun arbeidet i og således økte effektiviteten på sengeskifte med 66%, er et beskrivende eksempel på dette. Arbeideren er gjort ansvarlig for egne arbeidsoppgaver og egen utvikling.

Denne typen arbeidere blir av Drucker (1999) kalt for teknologer og er den raskest voksende arbeidsgruppen i den utviklede verden. Land som Norge motstår prispresset fra lavkostland nettopp fordi vi drar nytte av kunnskapsarbeidere eller teknologer innen alle yrkesgrupper, og på denne måten øker produktiviteten slik at produksjonskostnadene tilsvarer land som ikke har en så selvstendig og høyt utdannet arbeidsstyrke.

At det er arbeideren, med sin innsats og kunnskap, som står for produktivitetsøkningen, fremfor kapital og råvarer, stiller spørsmål ved avlønningspolitikken. Hvis en arbeider effektiviserer seg selv, hvem eier gevinsten? Et spørsmål utenfor denne oppgavens kontekst, men som bør besvares for å oppnå fullt engasjement i kunnskapsøkonomien.

Hovedprinsippene i kunnskapsøkonomien kan avslutningsvis oppsummeres med, selvstendige arbeidere som tar ansvar for stadig forbedring av sitt arbeid ved utnyttelse av ny og gammel kunnskap.

De følgende kapitlene drøfter forskningsspørsmålene i rammen av kunnskapsøkonomien.

4.4.2 Hvordan utøves ledelse i kunnskapsøkonomien?

Før den industrielle revolusjonen var det ikke behov for ledelse, for eksempel så måtte smeden ta seg av alle aktivitetene i sin bedrift, det være seg innkjøp, produksjon, salg eller økonomi. Den nye lederen tok over autoritet fra entreprenøren som dannet bedriften og eierne som finansierte den. Denne styrken i autoritet ble fremhevet av «business schools», hvor akademia ble benyttet for å legge mer tyngde i leders verdi.

Etter at «command-and-control» ledelse var etablert som malen for bedriftsorganisering på 50-tallet (Drucker, 1988), og kunnskapsorganisasjoner etter hvert ble et begrep, en organisering hvor de ansatte ble mer og mer autonome i sin arbeidshverdag, dukket det opp ledelsesbegreper som selvledelse (se kapittel 2.2.3), transformasjonsledelse (se kapittel 2.2.1) og selvbestemmelsesteorien (se kapittel 2.2.2). Disse teoriene har alle til felles å motivere den ansatte til å gjøre jobben sin, hvor leder direkte eller indirekte står for denne motivasjonen.

Utgangspunktet er at oppgavene i kunnskapsøkonomien har blitt så komplekse at leder ikke har oversikt over disse lengre, en kommandoledelse vil dermed feile, da leder ikke har forutsetningen for å gi de riktige kommandoene. Leder skal derfor, i litt forskjellige varianter, motivere arbeider til å lede seg selv. «De mest effektive lederne er de som forstår selvledelse og evner å initiere selvledelse hos andre» (Karlsen & Berg, 2018, avsn. 7).

Det bør være grunn for en skepsis til disse ledelsesstilene, hva er det egentlig, rent praktisk, en slik leder bidrar med? Hislop (2013) viser i tillegg til undersøkelser som feiler i å finne sammenheng mellom teamproduktivitet og lederstil. Dermed er det vanskelig å forstå nytteverdien i disse. Det kan synes at kunnskapsarbeideren er i stand til å lede seg selv uten assistanse.

Tilsvarende ytringer kommer også fra feltet; «mellomledere er bare i veien» (#18), «halvparten av de som bytter jobb gjør dette på grunn av sine ledere» (#15), «en lederrolle som bare består av kommunikasjon er unødvendig» (#18) og «ledelse er den minst effektive aktiviteten i organisasjonen» (#20).

Undersøkelser som sammenligner transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (Jung, Chow, et Wu; Pirola-Merlo et al, gjengitt i Vie, 2012) viser dog at transformasjonsledelse gir en bedre effekt, men dette kan likeså godt ha grunnlag i at transaksjonsledelse forverrer prestasjonene, som at transformasjonsledelse forbedrer disse. En påstand studier i forbindelse med selvbestemmelsesteorien også understøtter, kontrollert arbeidsmotivasjon er relatert til dårligere prestasjoner (Trépanier et al, gjengitt i Olafsen, 2018) da det undergraver de psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Delegert ledelse

Bass og Yukl (gjengitt i Vie, 2012) forstår ledelse som «a process of intentional influence by one person over a group of people to accomplish a given goal» (s. 14), altså en rang ordning, men i kunnskapsøkonomien kan det være formålstjenlig å ta hensyn til Christensens (gjengitt i Irgens, 2011) forslag om å gi kunnskapsarbeideren vide rammer for sine oppgaver, unngå hierarki og etablere ansvarlige grupper. Dette samsvarer også med de undersøkelser Hislop (2013) viser til hvor delegert ledelse gir bedre effektivitet.

Istedenfor dette hierarkiet mellom leder og arbeider, så kan ledelse defineres slik som Johnsen (gjengitt i Busch, 2011) gjør. Ledelse er et samspill mellom relevante deltakere for å løse problemer. Drucker (1993) mener hovedproblemet for en kunnskapsarbeider er «making knowledge productive» (s. 173), en ledelsesoppgave som ikke kan overlates til myndigheter eller markedet.

Spørsmålet vi da står igjen med er om kunnskapsledelse, «ledelse av prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap» (Irgens, 2011, s. 124) for å gjøre organisasjonen mer produktiv, er noe som best ledes av en overordnet, kunnskapsarbeideren selv eller en gruppe med relevante deltakere?

Kontrollperspektivet tilsier at en overordnet bør stå for ledelse av disse prosessene, slik at det er en kontroll på kunnskapen som utvikles, både i mengde og type. Johannessen og Olsen (2009) påpeker også at dette er en viktig styringsmekanisme, men samtidig gjør informasjonsstrukturene det vanskelig å styre. Med et strukturelt syn på kunnskap kan dette synes en farbar vei, da kunnskap oppfattes som en beholdning som må administreres (Irgens, 2011). Men, ettersom den tradisjonelle leder ikke har oversikt over oppgavene i kunnskapsorganisasjonen (Karlsen & Berg, 2018; Johannessen & Olsen, 2009), så vil det være uproduktivt å ha oversyn med noe en ikke forstår. En situasjon som tilsier at en

kunnskapsarbeider bør ha en slik overordnet kontroll på prosessen, en som vet hvilken kunnskap som må utvikles og gjøres produktiv.

På den annen side mener Christensen (gjengitt i Irgens, 2011) at kunnskapsbedrifter bør «etablere ansvar hos grupper fremfor hos ledere» (s. 143), noe som også legger til rette for et mer prosessuelt og relasjonelt syn på kunnskaping (Irgens, 2011). Det er kunnskapsarbeiderne som har behov for kunnskapen som skal lede utviklingen, det er disse som er de relevante deltakerne definert av Johnsen (gjengitt i Busch, 2011), og som må ta ansvaret for å gjøre kunnskapen produktiv (Drucker, 1993).

Det er verdt å understreke at alle disse argumentene er knyttet til kunnskapsarbeideren i kunnskapsøkonomien. Ledelse av kunnskapsutvikling for en tradisjonell industriarbeider vil følge en annen logikk. Samtidig er det også nødvendig å påpeke at en slik ansvarstaking som underbygger denne løsningen, ikke er noe som alle arbeidere ønsker eller er i stand til å ta på seg. Ut fra arketyperne beskrevet av Hein (gjengitt i Gotvassli, 2015) vil antakelig ikke lønsmottaker engasjere seg i et slikt arbeide, og primadonnaen vil ha samarbeidsproblemer med andre i et team.

Denne aversjonen mot ansvar er også noe vi kan finne igjen i kommentarene fra feltet «ikke alle ansatte er villige til å ta ansvaret for vanskelige avgjørelser» (#17), og som det sies i artikkel #15 «gruppementalitet, følger flertallet istedenfor å reflektere over planer og løsninger». Ikke alle team er nødvendigvis velfungerende, og for å motvirke dette så kan en lederskikkelse i de enkelte team være en løsning – en bas. En lederskikkelse kjent fra bygg- og anleggsbransjen som fungerer som eksternt kontaktpunkt, og den som tar endelige avgjørelser internt i gruppen ved behov. Ut over det er han en arbeider på like fot med de øvrige i teamet.

En slik bas vil også kunne fungere som en leder med omtanke, som beskrevet av Vie (2012), den som kan bekrefte og anerkjenne andres arbeid og dermed holde oppe engasjementet for stadig forbedring. Denne lederskikkelsen bør antakelig være av typen introvert prestasjonsrytter (Hein, gjengitt i Gotvassli, 2015), for å kunne motivere seg selv av egne bragder og ikke være så avhengig av ytre stimuli for å holde fokus. Samtidig bør det være en av basens oppgaver å skape et teammiljø hvor hver og en bygger opp hverandre, et miljø som identifisert av Judge, Fryxell and Dooley (gjengitt i Vie, 2012) «I like coming to work; we really care about each other here – it's not just a job» (s. 15), hvor alle føler den tilhørigheten

som beskrevet i selvbestemmelsesteorien (se kapittel 2.2.2). Et miljø hvor også basen kan finne engasjement.

Denne gjennomgangen av direkte ledelse av kunnskapsarbeideren og kunnskapingen viser at det ikke nødvendigvis er behov for en ekstern profesjonalisert leder for disse oppgavene, i tillegg er det tegn på at team-organisering er det optimale i kunnskapsøkonomien. Et moment som tas opp senere i drøftingen av organisering, kapittel 4.4.3.

HR

Selv om «command-and-control» blir delegert til team/kunnskapsarbeider, så vil den tradisjonelle leder fortsatt ha i behold sine administrative oppgaver som budsjettkontroll og rapportering (Drucker, 1988), men hvordan HR-rollen skal forvaltes blir mer uklart. Noen av disse oppgavene er i drøftingen delegert til team og teamleder, de mer overordnede oppgavene som bedriftens lønnspolitikk og sosiale ytelser tilhører naturlig en felles HR-avdeling. Dermed står en igjen med det formelle personalansvaret, tilhørende medarbeidersamtaler og ansvaret for medarbeiderutvikling. En overføring av dette til teamleder kan skape en uheldig linje mellom team medlemmene, og i praksis egentlig bare flyttet leder fra utsiden og inn i teamet hvor det ender opp med en faglig leder som fjerner seg mer og mer fra faget. Samtidig kan det være kunstig at en person med så liten kontakt med det daglige arbeidet som en mellomleder har i en slik setting, skal ha det formelle ansvaret for arbeideren.

På den annen siden vil en slik frikobling skape et godt miljø for å diskutere alle sider av arbeidsforholdet, da partene ikke har noen direkte kobling i det daglige arbeidet og ikke trenger å være redd for å miste «ansikt» eller provosere unødvendig i de temaene som er oppe til diskusjon. Mellomleder har alle muligheter til å fungere som en veileder for den enkelte ansatte, uavhengig megler innad i teamet og kontaktpunkt mot øverste ledelse/HR-avdeling.

Om en slik mellomleder bør inngå i et overordnet HR-team eller følge dagens modell med å være en avdelingsleder, gjenstår som et åpent spørsmål. Noen innspill til dette tas opp i drøftingen av organisering i kapittel 4.4.3.

Prioritering

Prioritering er en viktig rolle for dagens leder, som også påpekt i artikkel #17, å velge mellom flere mulige aktiviteter. Med selvstyrte team vil antakelig fokuset skifte til prioritering av ulike mål fremfor aktiviteter, da det er teamets ansvar å finne de mest optimale aktivitetene for å nå målet. Samtidig kan det være et alternativ at arbeidet med å finne mål, og de mål som

antas å ha størst sjanse for suksess, også er et teamarbeid. En aktivitet som er for viktig til å håndteres av en enkelt person. En annen variant er som Morning Star (#20) gjør. Den som har en ide om en ny satsning er forventet å konsultere andre kolleger for råd og finne de med best bakgrunn for vurderingen. Etter at en form for konsensus er oppnådd, uten at noen har vetorett, så kan initiativtaker sette i gang. I etterkant av avgjørelsen er det full åpenhet om fremdrift og resultat, slik at alle kan få informasjon om og lære av tiltaket. Dermed oppnås det engasjement, samtidig som det unngås «uvettige» satsninger.

Med bakgrunn i kunnskapsøkonomiens dogme om å gjøre kunnskap produktiv, synes en tilnærming som dette fordelaktig. Alternativet med en leder som skal signere en utredning gjennomført av andre, med en ferdig skrevet konklusjon, virker meningsløs. Leder vil her ikke bidra med noe produktivt, og kan dermed ikke forsvares i en kunnskapsøkonomisk setting.

Strategi

En annen rolle som mellomlederen gjerne er involvert i er strategi (Drucker, 1988; #76), enten som del av en gruppe for strategiutvikling eller ansvarlig for de delene av strategien som omhandler egen avdeling. Denne formen for strategiarbeid har opphav i innføringen av «command-and-control» ledelse, hvor strategi og daglig drift ble skilt som forskjellige typer aktiviteter (Drucker, 1988). Bedriften legger først sin strategi, deretter er det opp til arbeiderne å følge og oppfylle denne i sitt arbeide.

Artikkel #76 forfekter et syn på at dette skillet må opphøre, ledelse og strategi er en og samme oppgave, det er en del av bedriftens reise og må justeres mot det som skjer underveis. Samtidig ligger ansvaret for dette på toppledelsen, det er ikke noe som skal delegeres vekk.

Drucker (1999) beskriver også viktigheten av strategi overfor kunnskapsarbeideren, det fungerer som en ramme for kvaliteten i arbeidet, det definerer hva som skal vektlegges i arbeidet med å bli mer produktiv. Slik sett har det ingen betydning i kunnskapsøkonomien hvem som definerer strategien, men med utgangspunktet i de raske endringene som kjennetegner denne, så har Montgomery (#76) et poeng i at strategiarbeidet bør være mer dynamisk. Antakelig er det også en fordel at dette arbeidet er mest mulig forankret i toppledelsen, som må stå til ansvar overfor eiere om de valg som tas.

Når det gjelder toppledelsen; daglig leder, arbeidende styre eller amerikanske C-suite, som i sin tid ble påtvunget eierne av finansinstitusjonene (Drucker, 1988), så bør de ta hensyn til kunnskapsøkonomien om de ønsker å fortsette med å være konkurransedyktige, samtidig som

de tar en sterkere kontroll på organisasjonens strategi. Ledelsen må ha en forståelse av prinsippene i kunnskapsøkonomien og hvordan den påvirker organisasjonen.

Coaching

Uten en leder, hvem er det da som skal fortelle arbeideren hva som er fokus? Selv om Drucker (1999) har definert hva som er fokuset for arbeidet i kunnskapsøkonomien, hvem skal påse at dette virkelig får fokus?

Et viktig poeng her er selvfølgelig utdanning, nasjonen kan ikke påstå å være i en kunnskapsøkonomi uten at «deltakerne» er innforstått med hva dette innebærer, det vil si at opplæring i disse premissene må inngå i enhver profesjonsutdanning. Samtidig vil det være behov for å omskolere eksisterende arbeidere og assistere de nyutdannede i sin praksis. Her kan dagens leder finne sin renessanse, som coach og mentor for kunnskapsarbeideren slik at det arbeides kontinuerlig for en produktivitetsvekst. Leder har mulighet for å fylle denne «misjonær»-rollen Brandão og Morais (2015) fremhever. I stedet for å lede med makt så ledes det med inspirasjon og involvering for en mer etisk og stabil organisasjon.

Norsk ledelse

Den norske ledelsesmodellen med likhetsprinsippet (Grenness, 2012; Schramm-Nielsen et al, gjengitt i Grenness, 2012; Flemming og Törnquist, gjengitt i Grenness, 2012), flate strukturer (Grenness, 2012; Smith et al, gjengitt i Grenness, 2012) og medarbeiderinvolvering (Grenness, 2012) burde være et godt fundament for å utvikle en teambasert organisasjon med ansvarlige arbeidere som beskrevet ovenfor. De nødvendige egenskapene hos arbeideren synes å være tilstede, samt at organisasjonen som sådan er vant med arbeidere som tar ansvar, og ikke må kommanderes av en leder.

Det ene steget som står igjen for å omfavne kunnskapsøkonomien og det holografiske nettverket (Johannessen & Olsen, 2009) ser ut til å være å avvikle kommandolinjen fra enkeltpersoner (ledere) og overføre ansvar til et kollektivt team, noe som faktisk også skjer for tiden innen programvareutvikling med Agile metodikken (Denning, 2018).

Det som ikke kan observeres i norsk arbeidsliv er fokuset på produktivitetsvekts. Hederlige unntak ses innen tradisjonell industri og periodiske klager på offentlige sektor, men her synes fokuset å være mer på å arbeide raskere, eller for en billigere penge.

Det som er hovedfokuset i kunnskapsøkonomien om anvendelse av kunnskap, gammel som ny, (Drucker, 1969) for å utføre arbeidet med mindre innsats i en kontinuerlig

forbedringsprosess, kan synes fraværende i Norge. Det er muligens dette momentet Produktivitetskommissjonen (2016) er inne på i sin rapport når de skriver «Produktivitet bygger på et samspill mellom kunnskap, bruken av kunnskap i økonomisk virksomhet, initiativ til å utvikle næringsvirksomhet og til å omstille virksomheten når forholdene endrer seg» (s. 36), men det gir inntrykk av et industrielt syn på kunnskap og bedrifter. Arbeideren har ikke fått fokus, og den kontinuerlige endringen er ikke tema.

Fra forfatterens egne organisasjoner observeres det at kunnskap ofte brukes for å lage «bedre løsninger», hvor dette er en subjektiv opplevelse fra kunnskapsarbeider, ikke kunde. Det som på godt norsk kalles «gold plating», alt skal være perfekt ut fra arbeiders oppfattelse uten at det har praktisk betydning for den som bruker løsningen. En innsats som fører til negativ produktivitet.

I sum så virker det som den norske arbeider har egenskapene som skal til for å tre inn i kunnskapsøkonomien, men fokuset synes fraværende.

Som en oppsummering av drøftingen av første forskningsspørsmål er det grunn til å påstå at den tradisjonelle leder, i betydningen styring, er irrelevant, om ikke ødeleggende, i kunnskapsøkonomien. Det er også tvilsomt om leder har noen betydning som motivator overfor kunnskapsarbeider på fast basis, men kan fungere som coach og den som «ser» arbeiders innsats. Rapportering og noe kontroll kan være relevante oppgave, samt at strategiarbeid bør ivaretas av toppledelsen.

4.4.3 Hvilke endringer i organisering fører kunnskapsøkonomien til?

Endringene i premissene for drift av en organisasjon i kunnskapsøkonomien har vært så omfattende at ingen enda har funnet en ny generell organisering som en fullstendig erstatning for «command-and-control»-prinsippet fra industriøkonomien, en økonomi som er basert på automatisering og rasjonalisering, med en stabil og forutsigbar prosess, som fører til et prinsipp om skalaøkonomi og en sentralisering av samfunnet (Johannessen & Olsen, 2009). Kunnskapsøkonomien derimot funderes på en eksponentiell teknologisk utvikling, med nettverksstrukturer (Johannessen & Olsen, 2009; Denning, 2018) og krav om stadig mer kunnskap (Drucker, 1999) for å løse kompleksitet og tvetydighet, noe som fører til gruppedannelser (Johannessen & Olsen, 2009; Drucker, 1988).

Det har vært store strukturelle endringer for å tilpasse seg disse forutsetningene, med en stor grad av globalisering, men samtidig sterkere lokal forankring. Likevel er det enda ikke utviklet en klar strategi for håndtering av endringsfart og -mengde i den globale kunnskapsøkonomien (Johannessen & Olsen, 2009). Flere har prøvd til dels radikale endringer (Denning, 2018), også med stor suksess, slik som Semco (#50) i Brasil og Morning Star (#20) i USA.

Disse premissendringene i organisasjonsdrift består i at arbeideren har blitt den viktigste ressursen (Drucker, 1999), og han flytter på seg oftere enn før (Drucker, 2001). Produktutvikling og støttedfunksjoner utføres rimeligere hos spesialister utenfor bedriften (Chesbrough, 2003; Drucker, 2001). Kunden vet alt (Drucker, 2001), og har tilgang til den informasjonen han trenger, merkevare mister dermed verdi. Teknologi har anvendelse på tvers av industrier, dermed er det ikke mulig å finne et isolert område det kan forventes monopol i (Drucker, 2001).

For bedriften betyr det at det bevises overfor kunden at det leveres verdi over tid, og til en konkurransedyktig pris. Overfor den ansatte må det bevises at det gis rom for personlig utvikling til en konkurransemessig lønn. På toppen av det hele styres markedet helt og holdent av kunden (Denning, 2018), og bedriften må henge med i markeds- og produktutviklingen til enhver tid, en utvikling de ansatte (Drucker, 1999), ikke ledelsen, må stå for.

Intern utvikling og produktivitetsvekst basert på kunnskap er viktig for å holde tritt med omverdenen. At det er kunnskapsarbeideren som må ta denne jobben (Drucker, 1993) har grunnlag i at han er den eneste som har den nødvendige kjennskap til problemene og mulighetene. En slik kunnskaping er noe Johannessen og Olsen (2009) påpeker er vanskelig å styre av bedriften, da de hierarkiske strukturene ikke fungerer i kunnskapssamfunnets globale informasjon- og kommunikasjonsstrukturer. Men spørsmålet er om det er et reelt behov for en slik kontroll og styring i kunnskapsøkonomien?

Hos Semco (#50) og Morning Star (#20) har de løst dette ved å delegere beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen og skape mest mulig selvstyrte arbeidere. Morning Star har tatt dette lengst ved å fjerne alle mellomledere, og la grupper av ansatte ta avgjørelsene, om det være seg innovasjon, nyansettelser eller forhandlinger med kunder og leverandører.

Christensen (gjengitt i Irgens, 2011) støtter en slik etablering av ansvarlige grupper, og flere av artiklene fra feltet støtter også dette synet; «profesjonelle arbeidere er i stand til å

organisere seg selv» (#17), «selvstyrte team» (#15) eller som Drucker (1993) sier det «most human work is carried out in teams: hermits are exceedingly rare» (s. 77) , «re-engineering the team so that work can flow properly will lead to the elimination of most ‘managerial tasks’» (s. 84). Disse innspillene tyder på at autonome team er et godt utgangspunkt for organisering i kunnskapsøkonomien.

En slik teamorganisering av bedriften, hvor hver gruppe har fått sitt ansvarsområde for problemløsning, tilrettelegger for en mer dynamisk organisasjon da hvert team tilpasser sine oppgaver fortløpende i forhold til kompetansebehov og arbeidsmengde. Teamet avgjør selv når det må deles, og om det eventuelt må opprettes nye team fordi arbeidsoppgavene har blitt for omfattende for en enkelt gruppe. Morning Star (#20) gjør dette i praksis, og viser at det er en fungerende løsning, selv for en stor bedrift. Dette selskapet omsatte for 700 millioner US dollar i 2011 med 400 ansatte.

Det som antakelig er et problem med en slik tilnærming er ved stagnasjon, når bedriften ikke kan vokse ytterligere. Etter hvert som teamet fortsetter å øke produktiviteten er det ikke behov for det samme antall arbeidere, og noen må gå. At produktivitetsvekst fører til arbeidsledighet vil sannsynligvis være demotiverende for hele organisasjonen, noe som antakelig resulterer i en tilsvarende stagnasjon av produktiviteten. For å motvirke dette, må arbeiderne være sikre på egne fremtidsutsikter, for eksempel ved at det er et sikkerhetsnett som fanger opp disse slik at de ikke kommer dårligere ut enn ved å fortsette i sin eksisterende jobb. Denne problemstillingen må håndteres fordi den har store implikasjoner for suksess i kunnskapsøkonomien, men den har ikke direkte relevant for oppgaven og behandles derfor ikke ytterligere her.

Et annet moment i organisering av bedriften er teamorganisering som sådan. Så langt har det vært drøftet at slike team følger en ensartet struktur, hvor alle er likestilte medlemmer med en felles arbeidsleder. Keidel (gjengitt i Drucker, 1993) beskriver derimot tre distinkte typer team, hvor de sammenlignes med et baseballag, et amerikansk fotballag og et double par i tennis for å eksemplifisere individualismen og informasjonsflyten i teamene. I kunnskapsøkonomien må teamene tilpasses oppgaven, basert på om denne krever arbeidere som er i stand til å erstatte hverandre eller om det kreves sterke fagekspertter i hver posisjon, og tilsvarende om oppgaven er dynamisk eller regelstyrt. Dermed er forståelse for gruppedynamikk og dennes påvirkning på produktiviteten for den enkelte oppgave et basalt kunnskapsbehov i kunnskapsøkonomien. Er dette en oppgave det kan forventes at de enkelte

team tar tak i selv, eller er det et behov for noen som har et mer overordnet «blikk» på organiseringen av team og arbeidsoppgaver?

Den dynamiske organiseringen som teamstruktur fører til, kan også ha en annen dimensjon. I hvor stor grad er teamet tilknyttet bedriften? Outsourcing har lenge vært et tema, og med et klart skille i arbeidsoppgavene for det enkelte team, er det tilsynelatende enkelt å flytte dette på utsiden av organisasjonen. Det som taler imot et slikt tiltak er kunnskapsdeling. Den utskilte enheten vil ikke lengre ta del i bedriftens interne kunnskapsutvikling og dermed ikke ha det samme grunnlaget for videre produktivitetsvekst. Utslagsgivende faktor for en avgjørelse om outsourcing er dermed om enheten er del av bedriftens kjernekompetanse, der organisasjonen har sine konkurransefortrinn og tjener sine penger, eller om teamet står for en støttefunksjon.

Johannessen og Olsen (2009) beskriver dette som modulær fleksibilitet, en organisering hvor bedriften på grunn av turbulensen og kompleksiteten i kunnskapsøkonomien etablerer en dynamisk kjerne med nettverk til partnere. I en slik setting foretrekkes fleksibilitet fremfor størrelse, og det fokuseres på egen kjernekompetanse og innleie av annen kompetanse fra underleverandører. Bygging av globale nettverk med alliansepartnere er en styrke i en slik organiseringer, både for å svare på endringer fra konkurrenter og ha tilgang til kunnskap for å kunne være konkurransedriver selv.

Fra utsiden vil organisasjonen oppfattes som en flytende struktur (Drucker, 1993), fremfor den tradisjonelle hierarkiske modellen. Vi kan allerede se konturene av dette i dagens konsernmodeller, hvor morselskapet er en ren finansorganisasjon som oppretter, kjøper, selger, fisjonerer og fusjonerer datterselskaper. Vi har fortsatt ikke funnet selskaper med kundekontakt som arbeider like dynamisk for å tilpasse seg kunden, men skal vi tro Johannessen og Olsen (2009) og Drucker (1993) så er dette fremtidens organisasjonsform.

Denne stadige endringen i organisasjonens mål og oppgaver, og dermed struktur, som en slik dynamisk kjerneaktivitet forfekter, er noe kunnskapsøkonomien i seg selv er en katalysator for i sin kontinuerlige utvikling for å finne bedre løsninger. Driveren er stadig forbedring og forenkling.

Johannessen og Olsen (2009) tar modulær fleksibilitet et steg videre i begrepet virtuelle organisasjoner, hvor bedriften består av virksomheter distribuert over flere enheter, hvor noen av disse er eksterne partnere og kanskje også konkurrenter. Hvem en samarbeider med avgjøres av hvem som leverer den beste løsningen til enhver tid. Det viktige her er at det ikke

er eierskap som definerer omfanget av en bedrift, men hva som behøves for å dekke kundebehov. Johannessen og Olsen (2009) benytter også begrepet holografisk virksomhet, hvor man i tillegg til denne modulære organiseringen også utøver ledelse i de enkelte ledd, det benyttes ikke-hierarkiske styringsmodeller. Organisasjonen bygges på relasjoner og nye team- og nettverksmodeller, og vekst skjer gjennom spesialisering og fleksibilitet, ikke ved omsetningsøkning for den enkelte enhet. Dette har også den effekt at økt etterspørsel ikke nødvendigvis fører til økt sysselsetting i bedriften, effektene er globale via alliansene og underleverandørene.

Hele denne tilnærmingen til organisering sammenfaller også med hva Brandão og Morais (2015) sier, at ledelse og organisering bør bevege seg fra konkurranse til samarbeid ved å fokusere på «full aggregated economic value rather than competitiveness between organisations in the same market» (s. 152). En fokusendring som er nødvendig for et bedre arbeidsmiljø og en bærekraftig verden, hvor organisasjonen tar ansvar for sine medarbeidere og de omgivelsene den opererer i.

Da er vi tilbake til diskusjonen om denne allianse og nettverksbyggingen har en overordnet styring, eller om det etableres nye team og knutepunkt der og da i det behovet oppstår? Hos Morning Star (#20) har man denne tilnærmingen. Men er det noe dagens bedriftsledere vil føle seg komfortable med? – «slipp styringen så ordner ting seg selv.»

For å gå inn for en slik løsning må bedrift og ledelse akseptere dette paradigmeskiftet, hvor arbeider tar alle operative valg for å bli mer produktiv, mens leder står for de strategiske valgene og leder an mot de definerte målene.

En viktig årsak, om ikke hoveddriver for et slikt skifte, er som Johannessen og Olsen (2009) sier «kunden er den kritiske og knappe ressursen» (s. 133) og gir dermed hovedfokus for bedriften, en førstelinjeorientering av organisasjonen. Denning (2018) forfekter også et fokusskifte fra å selge det som er produsert til å selge det kunden ønsker.

Det er dette sterke kundefokuset som gjør at fleksibilitet foretrekkes fremfor størrelse, det å kunne snu seg raskt etter nye ønsker fremfor tunge utviklingsprosesser mot noe som kanskje blir en suksess. Dette resulterer også i en mer stegvis utvikling av nye produkter, hvor organisasjonen ut fra en risikovurdering leverer minst mulig til enhver tid for å redusere kostnadene ved justering til nye, endrede eller uklare ønsker fra kunden. Samtidig leverer bedriftene nye produkter stadig hyppigere for å holde følge med ønskene fra kunden.

Med et slikt verdensbilde er det lett å tenke seg den nye leder som en komponist eller dirigent, en som tar tak i alle delene og setter de sammen i en optimal enhet. Dette er en overforenkling, ingen har mulighet for en slik oversikt, i et nettverk er det ingen som har den overordnede kontrollen, det vokser frem organisk etter behov og nytteverdier, og en god dose prøving og feiling. Hver del optimaliserer seg selv eller går til grunne, mye likt evolusjonsteorien. For å redusere mengden feiling under utviklingen av nettverket er transparens og informasjonsflyt viktig, slik at de enkelte delene kan lære av hverandre.

En lignende organisasjonsform som nettverksstrukturen som har vært fremtredende og gjort suksess de siste årene er industriklusterne. Der samarbeider flere bedrifter innen samme industri om kompetanseutvikling og utfyller hverandres kapasitet. Dette kan sees på som en forløper til kunnskapsøkonomiens nettverksstrukturer, men hvor industrifokuset ikke passer inn. Den enkelte enhet i kunnskapsøkonomien må fokusere og optimalisere på det de kan (Drucker, 2001), hvilken industri de leverer til er underordnet. I kunnskapsøkonomien kan kunnskap og teknologi benyttes på tvers av industrier, se for eksempel hvordan glassfiber tar over for kobber som signaloverføringsmedium. Det er gjerne denne bruken av gammel kunnskap i nye områder som skaper ny vekst i kunnskapsøkonomien (Drucker, 1969). Alt trenger ikke være nyskaping.

Industriklyngenes geografiske samlokalisering utgjør heller ingen fortrinn i kunnskapsøkonomien da alliansene er flyktige, de opprettes og avvikles etter behov etter hvert som kjernekompetansen utvikler seg. Å gjøre seg avhengig av fysisk samlokasjon er dermed begrensende for denne utviklingen.

Den overordnede bedriften, den virtuelle virksomheten, tilbyr selvfølgelig sitt produkt til et gitt marked eller sektor, men den enkelte del har fokus på hva den leverer, og har en tilknytning til organisasjonen som fronter kunden som er mest optimalt for seg. Det er intet grunnlag for at alle delene skal ha et felles sektorfokus da hver enkelt del er spesialisert rundt sin kjernekompetanse.

Profittskapning og fordeling endres også i en slik organisasjon da det ikke er kapitaleier som har kontroll. Vekst skapes av arbeider, ikke kapital, noe som antyder behov for en annen struktur på eierskap i slike organisasjoner. Selv om dette er interessante forhold, ligger det utenfor oppgavens tema og drøftes ikke videre her, men Druckers (1969) betraktning om at det ikke finnes profitt, kun fremtidige kostnad, er tankevekkende.

En annen interessant mulighet denne oppdelingen av organisasjonene gir, er muligheten for desentralisering. I en nettverksstruktur er det liten grunn for å samle alle enheter under samme tak, om de er lokalisert i samme land, by, bydel eller bygg avgjøres kun av kommunikasjonsmulighetene og -behovene mellom team og enheter, og hvilket behov kunden har for kontakt. Som Johannessen og Olsen (2009) sier, geografi er mindre viktig, «mens lokal forankring er av største betydning» (s. 134). Hvor og hvordan bedriften er organisert er mindre viktig, men det må være en solid kontakt med kunden.

Dermed er det ikke noe overordnet behov for å samle alle bedriftens ansatte i et stort sentrumsnært bygg. I stedet kan man spre den over flere trafikknutepunkter og således bidra til mindre transportbehov i samfunnet og en mer bærekraftig organisering.

Et ord som ofte nevnes i sammenheng med kunnskapsøkonomien er kompleksitet. Dette begrunnes i en eksponentiell teknologisk utvikling (Ogburn, gjengitt i Sørensen, 2006), kostnadspress og hyperkonkurranse, hvor arbeiderne beveger seg fra kollektivismen til individualisme, og kompetanseutvikling vanskelig lar seg styre (Johannessen & Olsen, 2009), men samtidig er påkrevd (Johannessen & Olsen, 2009; Drucker, 1999).

For å håndtere dette, foreslår Johannessen og Olsen (2009) et varslingsystem i organisasjonen som lytter til kundene i alle mulige kanaler, overvåker globale trender, lokaliserer kundesegmentene som genererer verdi og driver idégenerering. Dette systemet gir innspill til interne beslutningstakere før det blir nødvendig med brannslukking og omfattende endringsprosesser. Dette «øyet mot fremtiden» må arbeide uavhengig av andre avdelinger og linjeledelse for å være effektivt, og bygges inn i bedriftens struktur for å utnyttes som en strategisk fordel.

Det skisseres en nettverksorganisasjon med innebygde prosesser og mekanismer for raskt å tilpasse seg endringene i omgivelsene. Noe som også fordrer åpenhet og informasjonsflyt i hele nettverket. En tilnærming også Denning (2018) bifaller med en smidig organisasjon på alle nivå.

Som en del av re-organiseringen av bedriften i kunnskapsøkonomien, må det også ses på arbeideren. Med utgangspunkt i at bedriften er organisert etter industriøkonomiens logikk, anses arbeideren som et hjul i maskineriet og kan dermed enkelt erstattes med et nytt og bedre hjul. De nye verktøyene som har oppstått under kunnskapsøkonomien, spesielt innen IKT, er nettopp slike nye hjul. På grunn av den økte konkurransen og kostnadspresset blir det raskt et krav fra eiere og ledere om å erstatte arbeidere med disse nye verktøyene for å bli

konkurransedyktige. En slik oppdeling, mekanisering og effektivisering av arbeidsoppgavene gjør at arbeiderne mister engasjement og motivasjon, og ingen ser lenger helheten i bedriftens aktiviteter (Johannessen & Olsen, 2009). Der blir dermed vanskelig å hente ut gevinster fra teknikker som selvledelse (se kapittel 2.2.3) og ledelse med omsorg (se kapittel 2.2.4).

Dette fører heller ikke til at de ansatte føler den nødvendige trygghet for å delta i endringsprosessene for å skape en ny organisasjonsform, og det vil hemme virksomhetens målsettinger. Den ansattes kompetanse og forventingsoppfyllelse må hensyntas (Johannessen & Olsen, 2009; Olafsen, 2018).

Skiftet fra industri- til kunnskapsøkonomi krever en endring i synet på bruk av maskiner og teknologi i bedriftene, både fra arbeiders og leders ståsted. I industrisamfunnet er arbeideren en operatør som utfører de arbeidsoppgavene maskinen krever, det vil si han blir styrt av maskinen. I kunnskapsøkonomien må arbeideren ta kontroll, all teknologi er verktøy og benyttes for å gjøre arbeideren mer produktiv. Dermed vil arbeideren styre den teknologiske utviklingen i bedriften, og beholde sin motivasjon, samt tenke helhet for bedriften i sine arbeidsoppgaver.

I sum peker teori, tekster og observasjoner fra feltet på en overgang til organisering i mindre og spesialiserte enheter som samarbeider i stor grad i en nettverksstruktur som utvikles ut fra kundekrav. Disse enhetene er i hovedsak selvstyrte, men påvirkes av krav og ønsker fra nettverket som helhet, og måles på egen suksess. For at dette skal fungere i praksis er transparens og tillit fundamentalt (#20).

4.4.4 Hvordan vil digitaliseringen påvirke organisasjonene?

Opgavens tredje og siste forskningsspørsmål drøfter hvordan digitaliseringen påvirker organisasjonene, et arbeide som skal frembringe en bedre forståelse for konteksten leder skal virke i for fremtiden.

«What got us here, won't get us there», sier Maalfrid Brath (#8), konsernsjef i ManpowerGroup, foran 200 frammøtte i Oslo Konserthus en dag i mars 2018. Som tilhørerne snart skal få høre er ikke utfordringen at 1/3 av dagens jobber forsvinner med automatisering innen 2030. Den virkelige utfordringen er at organiseringen av bedriftene vil bli radikalt transformert. Næringslivet i dag gjennomgår strukturelle endringer som gjør at flere virksomheter faller fra, mens andre endrer hele markedet.

Digitalisering, som er driveren for dette, beskrives som «transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell, organisasjon og prosesser er designet med hensyn til å utnytte dagens og morgendagens teknologi» (Sannes & Andersen, 2016).

Utsagnet «gårsdagens medisin løser ikke morgendagens utfordringer» beskriver den virkelighet mange av dagens selskaper erfarer i den pågående digitaliseringen, en utfordring Levitt og March (1998) beskriver som kompetansefeller. Dette er en situasjon hvor tidligere erfaringer og kunnskap fra å løse tidligere problemer blir brukt i ny kontekst, og ikke har noen effekt. Eksempler fra historien er Kodak med overgangen til digitale bilder og IBM som overlot programvaredelen av pc-en til Microsoft (Denning, 2018).

Myndighetene har i NOU 2016:3 (Produktivitetskommisjonen) pekt på utfordringene ved overgangen til kunnskapsøkonomien. De skriver: «Omlegging til en kunnskapsbasert vekst krever store endringer i arbeidslivet, ikke minst fordi det samtidig er press fra økende globalisering, og stadig raskere teknologisk utvikling» (s. 4).

Noen av disse endringene nevnes i rapporten og kommisjonen refererer til at flere store sektorområder ikke har lyktes med sin digitalisering og anbefaler en «tydelig og forpliktende marsjordre» (s. 5), for å ta ut gevinstene. Det kan se ut som de erfarer det Drucker (1993) fremlegger om kunnskapsutvikling, resultater kan ikke planlegges, men må vokse frem ved hardt arbeid.

Produktivitetskommisjonen var i 2016 klar på at nasjonen Norge må komme over i kunnskapsøkonomien for å kunne videreføre sin velferdsmodell. I 2018 er det få tegn på en slik overgang i myndighetenes politikk, digitaliseringen derimot er i full gang.

Digitalisering fører dog med seg en rekke nye muligheter. Det er eksempler fra flere bransjer hvor kunnskapsarbeid er blitt digitalisert ved hjelp av teknologi, hvor arbeidsprosesser settes sammen på nye smarte måter og forretningsmodellen justeres, slik som innen advokatbransjen, finans og regnskap. Johannesen og Olsen (2009) sier endring er blitt det sentrale i næringslivet som følge av ny teknologi.

Feltet uttrykker en bekymring for at virksomhetenes ledelse ikke fanger opp konsekvensene av de radikalt endrede rammebetingelsene. «Digitaliseringen har ført til at man må flytte fokuset over på kundene og deres totale opplevelse av produktet. Teknologi i dette perspektivet blir underordnet hvis ikke organisasjonene evner å utnytte mulighetene fullt ut»

(#54), «digitalisering ikke er et IT-prosjekt og etterlyser digital forståelse. Digitalisering handler like mye om endring i kultur» (#54). «Digitalisering handler ikke om teknikk eller utstyr, men om å forstå informasjonens digitale egenskaper. Informasjon handler om kommunikasjon og dermed om organisering» (#6) og «det er ikke digital teknologi som er det vanskeligste hinderet å forsere for ledergrupper i en digital transformasjon. Den virkelige utfordringen ligger i den radikale transformasjonen i hvordan bedrifter arbeider og er organisert» (#8).

Det er dermed en advarsel fra feltet mot å legge for ensidig vekt på teknologien, kunder, kultur og organisering er avgjørende elementer for å lykkes. Et ensidig teknologifokus kan medføre at en bare erstatter gammel teknologi med ny teknologi uten at den nødvendige transformasjonen av organisasjonen gjennomføres. Bedriftene fortsetter med de samme oppgavene, men mye raskere. Innovasjon får ikke nødvendig fokus (Johannessen & Olsen, 2009), noe som i praksis innebærer at en setter seg i posisjon for å bli disruptert.

Johannessen og Olsen (2009) advarer også mot å sette teknologene alene til å drive virksomhetens innovasjon. Det er teamene med direkte kundekontakt som bør drive innovasjons- og teknologiprosessen, nettopp for å flytte fokus mot kunden fremfor teknologien. Slik som Denning (2018) beskriver teamene som samskaper med kunden.

Disse signalene fra feltet kan tyde på at lederne i næringslivet ikke i tilstrekkelig grad har oppfattet hva den pågående digitaliseringen innebærer eller hva som må til for å lykkes med den, det mangler en digital forståelse. Tilnærmingen som feltet frykter kan tyde på at virksomhetene styrer etter kompetanseceller og ikke innser at «What got us here, won't get us there».

Digital modenhet

Artikkelen «How digital leaders outperform their peers in every industry» (#59) beskriver en undersøkelse om digital modenhet i virksomheter, en undersøkelse som konkluderer med at digitalt modne bedrifter er inntil 26 prosent mer lønnsomme enn øvrige bedrifter. Klare tall som viser at investering i digital forståelse betaler seg.

I en verdensomfattende undersøkelse (#44) utført i 2017 blant 4300 ledere beskrives de største forskjellene mellom å arbeide i digitale omgivelser kontra tradisjonelle. De viktigste egenskapene funnet ved digitalt modne selskaper i denne undersøkelsen er:

- Flytter beslutninger lenger ned i organisasjonen

En egenskap som samsvarer med det en finner i kunnskapsorganisasjoner, hvor beslutninger flyttes til den som har kunnskapen og ser effektene (se kapittel 4.4.2 og 4.4.3).

- Er raskere, mer fleksibel og distribuert, har en annen kultur og holdning enn tradisjonelle virksomheter.

Disse egenskapene samsvarer med hva virksomhetene oppnår ved å bygge ned det hierarkiske styringssystemet i virksomheten og etablere et førstelinjefokus. Dette for å etablere en dynamisk kjerneaktivitet (Johannessen & Olsen, 2009), hvor mål og oppgaver kan endres raskt ut fra kundes behov. Tilsvarende finnes også i smidige organisasjoner (Denning, 2018).

- Eksperimenterer i større grad og arbeider agilt.

Eksperimentering er nært knyttet til hvordan virksomheter kan øke hastigheten i arbeidet med innovasjon og produktforbedring. Fra å være en smidig utviklingsteknikk innen programvareutvikling, er arbeidsmetodikken fra agile utviklingsteam tatt i bruk i andre bransjer for å utnytte kundedrevet innovasjon og produktforbedring (Denning, 2018).

- Kontinuerlig utvikling av ansattes kompetanse.

Dette understrekes også av Drucker (1999), den mest verdifulle ressursen i organisasjonen er kunnskapsarbeideren og dennes produktivitet, og for å være produktiv må arbeider kontinuerlig forbedre sitt arbeide ved læring og kunnskapsdeling.

Det ser ut til at det som utmerker digitalt modne bedrifter er selvutvikling og innovasjon. De er tilpasset en verden i utvikling og bevegelse, og de ser ut til å være formet slik en bedrift i kunnskapsøkonomien bør være ut fra drøftingene i kapittel 4.4.2 og 4.4.3.

Innovasjon, for å skape og opprettholde verdiskapning, er en avgjørende aktivitet for digitalt modne virksomheter, og eksperimentering, en agil tilnærming og kontinuerlig kompetanseutvikling er egenskaper som bygger opp en slik kapasitet.

Egenskapene med delegering av beslutninger og å være raskere og mer fleksibel kan tilskrives den agile komponenten, men samtidig er dette noe en også finner igjen i den norske ledelsesmodellen. Holden III-utvalget (#38) bekrefter at det gode samarbeidet mellom ledelse og ansatte gir en raskere gjennomføringsevne.

At den norske modellen er produktiv og vekker internasjonal interesse viser utdrag av en tale av tidligere president Bill Clinton (gjengitt i Grenness, 2012) ved Aker Shipyard:

Mens amerikanske ledere typisk tror de må kutte lønninger, redusere helsefremmende tiltak og si opp folk for å skape overskudd, har Mr. Røkke økt lønningene og gitt lengre ferie. Som et resultat av dette har produktiviteten også økt. Og produktivitet er hva det dreier seg om når denne type arbeid skal utføres i høykostland. Jeg håper amerikanske ledere vil ta til seg denne lærdommen (innledning).

Det er ikke bare feltet som retter et blikk mot innovasjon, Johannessen og Olsen (2009) bekrefter også at virksomheten må fokusere på dette for å levere den individualisering og kreativitet som kunden forventer. De virksomheter som klarer å bygge opp organisering og arbeidsform koplet til ny teknologi for å kundetilpasse sine produkter og tjenester vil være i front av den nye utviklingen. Suksess er dermed vel så mye et organiseringsspørsmål som et teknologispørsmål (Johannessen & Olsen, 2009; #6; #8).

El-Darwiche med flere (gjengitt i Produktivitetskommissjonen, 2016) viser i en undersøkelse fra 2012 at Norge er på topp i grad av nasjonal digitalisering. Ut fra utsagn fra feltet (#6, #8, #54), kan det tyde på at det gjenstår for bedriftene å få dette inn i sitt DNA (Sannes & Andersen, 2016) med en gjennomgang av organiseringen.

Kompetanse

En vellykket transformasjon til kunnskapsøkonomien handler om å bevare og videreutvikle virksomhetens konkurransekraft. De varige konkurransefordelene ligger i koplingen til de immaterielle ressursene i virksomheten (Johannessen & Olsen, 2009). En viktig del av virksomhetenes immaterielle ressurser er de ansattes kompetanse, og i overgangen fra en industriøkonomi til en kunnskapsøkonomi er selve drivkraften anvendelse og utvikling av kunnskap (Drucker, 1969).

For å lykkes i kunnskapsøkonomien må kunnskap gjøres produktiv (Drucker, 1993).

Utgangspunktet for Norge er at petroleumsvirksomheten økonomisk har vært meget viktig for landet, samtidig som det har bidratt til lite fokus på utdanning. «Manglende press på å utforme en vekstfremmende politikk kan gjøre at land med rik tilgang på ressurser investerer for lite i utdanning» (Produktivitetsskommissjonen, 2016, s. 18).

Utdanningsnivået innen MNT-fag (matematikk, naturvitenskaplige og teknologiske fag) er svært lavt i Norge (Produktivitetsskommissjonen, 2016), og i Teknas (gjengitt i Produktivitetskommissjonen, 2016) teknologibarometer kommer Norge i 2015 dårligst ut på teknologisk nivå og teknisk kompetanse i en sammenlikning med seks av våre naboland. Selv

om Norge generelt scorer høyt i internasjonale rangeringer for IKT-utvikling, er det behov for å øke den digitale kompetansen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016).

På en nasjonal næringslivskonferanse (#13) i 2018 ble fire norske toppledere i store virksomheter spurt om hvordan det norske samfunnet er rustet for å skape produktivitet og vekst i møte med internasjonal konkurranse, de svarte; «Det største problemet slik jeg ser det er mangel på kompetanse», «vi må utdanne flere med digital kompetanse, investere mer i etter- og videreutdanning, øke investeringene i forskning» og «vi mangler nødvendig IKT-kompetanse i mange norske virksomheter».

Langvarig mangel på etterspurt IKT-kompetanse vil kunne medføre at virksomheter må sette deler av sitt digitaliseringsarbeid på vent, eller ikke gjennomføre det, noe som kan medføre at virksomheten ikke kan ta i bruk ny teknologi og taper konkurransekraft i markedet. Dette vil være en konkurransekraft det kan være vanskelig å innhente da de globale konkurrentene også har tilgang til den samme teknologien^{[OBJ][OBJ][OBJ]}.

På den annen side kan en slik opplevd krise kunne mobilisere for alternative løsninger, som innleie av aktuell kompetanse eller videreutdanning av annet IKT-personell. Ulempen er at det vil ta noe tid å foreta videreutdanningen, derfor er oppdatert kunnskap fra nyutdannede å foretrekke, også fordi teknologifaget er i rask utvikling. En annen mulighet er å hente kompetansen fra utlandet, noe som er fullt mulig da IKT-fag og -spesialiseringer normalt er like gyldige i Norge som i utlandet.

Det er ifølge produktivitetskommissjonen (2016) slik mange virksomheter i næringslivet har fått tilgang til nødvendig IKT-kompetanse, da det det siste tiåret har det vært nasjonal mangel på ingeniører, noe som i stor grad har vært dekt gjennom arbeidsinnvandring (Produktivitetskommissjonen, 2016).

I en medlemsundersøkelse i NHO (#29) svarer 43 at de vil få større behov for ingeniørkompetanse og tekniske fag som følge av digitalisering og automatisering. 19 prosent oppgir at de vil få større behov for matematisk/naturvitenskapelig utdannede.

Det må samtidig kunne kalles et paradoks at arbeidsløsheten blant kandidater med master i IKT øker mens bransjen roper på flere studieplasser (#63). Feltet antyder selv en mulig årsak, «Dette kan være et tegn på at digitaliseringen i både privat og offentlig sektor går for sakte, og det understreker betydningen av å ha større trykk på digitaliseringsarbeidet» (#63).

En annen årsak kan være at markedet har endret behov, og at det er kandidater innen MNT-fag som etterspørres. Dette bekrefter langt på vei markedet selv (#29), mens myndighetene er mest opptatt av det generelle ferdighetsnivået innen IKT (Kompetansebehovsutvalget, 2018).

En tredje mulig sammenheng med arbeidsledigheten blant IKT-utdannede kan være at digitaliseringsarbeidet er komplekst og krever samarbeid innen flere typer fagkunnskap, og ikke kun IKT-kompetanse, for å gi moment til den digitale transformasjonen.

NHOs Kompetansebarometer 2017 (#29) viser at petroleumssektoren har skapt jobbmuligheter for mange med høyere utdanning, særlig innen tekniske og matematiske fag, og høyt lønnsnivå i denne sektoren trekkes frem som sannsynlig årsak til at denne arbeidskraften ikke er tilgjengelig i andre næringer.

Det kan synes som de gode tidene i Norge frem til 2014, med høy oljepris, en høy vekst i økonomien, og tilsvarende høy generell etterspørsel etter arbeidskraft, har resultert i en nedgang i tilførsel av høyere utdannede arbeidstakere til øvrig næringsliv. Det at Norge har lave insentiver for å gjennomføre en høyere utdanning generelt, og at lang utdanning ikke gir den lønnen bedrifter i andre OECD land er villige til å betale (Produktivitetskommisjonen, 2016), kan også være en årsak til at færre tar høyere utdanning i Norge.

Forholdet mellom god nasjonal digital struktur og manglende teknologisk kompetanse kan bli krevende å rette opp i når kompetanse er særlig viktig for å dra nytte av den teknologiske utviklingen (Produktivitetskommisjonen, 2016).

Undersøkelsene gjort i feltet og slutningene produktivitetskommisjonen trekker, tyder på at det haster å sette ny retning for utdanningspolitikken i Norge, slik at den kan bidra til å bygge opp relevant kompetanse i arbeidsstyrken, og med det sikre overgangen til kunnskapsøkonomien.

I kunnskapsøkonomien må det i tillegg tas høyde for et moment til, kunnskapsarbeideren tar selv ansvar for sin kunnskaping for å bidra til virksomhetens produktivitet. Kontinuerlig læring, eller livslang læring, er derfor ikke en «reparasjonsoppgave» som gjennomføres først når en må omskoleres til et nytt yrke. For å bidra til produktivitetsvekst i virksomheten må kunnskapsarbeideren selv, som kjenner behovet best, ha oppgaven med å sørge for sin egen kunnskaping (Drucker, 1993). I et slikt perspektiv vil det være tilgang på kunnskapskilder

som er relevant. Her er dagens tilbud fra myndighetene begrenset, og næringslivet har generelt lite erfaring med å stå for utdanning av arbeidskraften.

Ettersom en viktig del av myndighetenes oppgaver har vært å skaffe kompetent og riktig kunnskap for næringslivet har virksomhetene ikke hatt behov for å utdanne arbeidskraften selv. Dagens utdanningssystem er i liten grad tilpasset en slik livslang læring.

Kompetansebehovsutvalget (2018) har i sin rapport heller ikke røpet noen ambisjoner i den retning.

Under disse forutsetningene vil bedriftene fortsatt mangle relevant kompetanse for å kunne øke produktiviteten. Inntil myndighetene prioriterer relevant utdanning, kompetanse og livslang læring, vil alternativene på kort sikt for virksomhetene være å enten la nøkkelstillinger stå ubesatt eller benytte arbeidskraft uten tilstrekkelig kompetanse. Begge deler vil ha en bremsende effekt på virksomhetens digitale omstilling og produktivitetsøkning.

Det er derfor behov for en nasjonal satsning for å få en tilfredsstillende løsning på dette.

I NOU 2018:2 (Kompetansebehovsutvalget) påpekes det at «en ganske stor del av ungdomskullene går gjennom utdanningssystemet uten en utdanning eller opplæring som gir dem en god og stabil tilknytning til arbeidslivet» (s. 93) og «digitalisering ventes å få store konsekvenser for kompetansebehovene fremover» (s. 75).

Hvis det ikke kommer på plass et system for livslang læring vil disse «drop-outs» ende opp i en bakevje hvor de aldri kommer inn i arbeidslivet igjen på grunn av automatiseringen av de fleste manuelle/ufaglærte arbeidsoppgavene.

Automatisering

Produksjonen av varer og tjenester har som følge av automatisering og informatisering gjennom IKT blitt endret det siste tiåret. En rekke tjenestebaserte yrker, som revisjon, regnskap, bank og finans, har fått automatisert fysiske oppgaver og regelstyrte arbeidsoppgaver er blitt erstattet av algoritmer.

Dette har gitt en effektivitetsøkning og innsparing for mange bedrifter, samtidig som det skaper radikale og varige endringer i det enkelte jobbinnhold. Et eksempel på en slik effektivisering er innsparingene i oljevirkomheten, hvor endringer simuleres og planlegges på land før de utføres på plattformen (se side 63, Presentasjon av Statoil).

Problemstillingen med behov for automatisering og samtidig fjerning av arbeidsoppgaver opptar feltet. I en «undersøkelse sier fire av ti arbeidstakere at roboter kan overta jobben

deres. Frykten er berettiget, mener arbeidsforskningsdirektør» (#65). «Noen ser dette som en positiv forandring, andre ser på det som en trussel, mens andre ikke legger noe spesielt i det. Noen tenker nok at vi kan bli kvitt noen av de kjedelige jobbene og heller konsentrere oss mer om de mer interessante aspektene ved arbeidet» (#65). «Det blir en krevende omstilling hvor algoritmer og produksjonsroboter tar over små og store jobber. Vi snakker tosfret arbeidsledighet» (#60), «kunstig intelligens vil hverken redde verden eller gjøre deg og meg overflødige. Men den kan gjøre kjedelig rutinearbeid for oss» (#60).

Det kan synes som bekymringen i feltet er balansert, og ut fra svarene, både fra de som blir rammet og de som forsker på dette, er det en viss positiv forventning til at automatiseringen skaper et bedre liv for menneskene. Dette samsvarer med hvordan de norske lederne i Google og McKinsey beskriver jobbene som vil forsvinne, «dull, dirty and dangerous» (#66).

Allikevel finnes det bekymringer i feltet «Forrige uke fikk vi vite at bedriften der jeg jobber skal si opp 6000 stk de neste årene. Bank er en utsatt bransje. men jeg er så redd for å miste jobben» (#67).

Ogburn beskriver teknologi som en kontinuerlige endrende egenskap i det moderne samfunn (gjengitt i Sørensen, 2006), og ny teknologi vil alltid tas i bruk så lenge det har en nytteverdi, via domestiseringsprosesser (Sørensen, 2004). Sett fra et rasjonaliseringssynspunkt kan det oppfattes positivt av organisasjonen at arbeidsoppgaver etter hvert blir automatisert hvis oppgaver og tjenester utføres til en lavere kostnad enn hvis mennesker skulle utført oppgaven.

Det uttrykkes at «ledere ikke må være redde for å bruke roboter til å løse oppgaver som robotene løser bedre enn mennesker. Da kan heller menneskene fokusere på å utføre oppgaver der vi har et fortrinn, i stillinger som krever kommunikasjon, samarbeid og kreativitet» (#8). I realiteten en oppfølging av en av Druckers (1999) postulater for kunnskapsarbeideren, den enkelte arbeider utnyttes i det han er best i.

Innenfor tungt manuelt kroppsarbeid er det også gevinster ved å bringe inn automatisering, slik som binding og sveising innen betongarbeid. I nær fremtid vil robotene kunne overta disse oppgavene (#78), og artikkel 62 omhandler roboten «Thorvald» som skal revolusjonere jordbruket. Disse eksemplene viser at automatiseringen inntar flere og flere bransjer og næringer.

Fra et menneskelig synspunkt kan det virke kynisk at maskiner og logikk erstatter menneskelig innsats. Ekeland med flere (gjengitt i Produktivitetskommissjonen, 2016) «anslår

at en tredjedel av dagens jobber vil kunne bli borte de neste 20 årene som følge av automatisering» (s. 128). Allikevel viser historien at effektivisering av arbeidsoppgaver tidligere også har vært formidable. I landbruket har eksempelvis mekaniseringen de siste 100 årene bidratt til at andelen sysselsatt fra denne sektoren har gått ned fra 38% til dagens andel på omtrent 2% (Skoglund, 2013). Til tross for at antall bruk og antall timeverk er vesentlig redusert, er volumet som produseres økt. Dette er en konsekvens av industrialiseringen av jordbruket og den effektivisering dette har ført med seg (Ladstein & Skoglund, u.å.).

Det er god grunn til å anta at en ikke ønsker seg tilbake til før-mekaniseringen i landbruket i Norge. Etter hvert som landbruket klarte seg med færre hender, for å utføre samme og etter hvert en mye større verdiskaping, kom arbeidskraften godt med for å gjennomføre industrialiseringen av Norge og etablering av velferdssamfunnet. Hele nasjonen fikk ta del i velstandsøkningen etter hvert som byene og industrien skjøt fart.

På samme måte som denne effektiviseringen i landbruket de siste 100 år fristilte arbeidskapasitet som direkte kunne tas opp i en sårt trengende og hurtig voksende industri i Norge og verden, er det avgjørende at den etter hvert fristilte arbeidskapasiteten fra digitaliseringen anvendes på en god og effektiv måte. I dag er det dessverre ingen slik klar «mottaker» av denne ledige kapasiteten.

Selv om artikkel #62 uttrykker «Nokre bønder er redde dei skal bli liggande på sofaen utan arbeid med Thorvald i bruk, men dei må jo fortsette å ta avgjersler og vera sjef på garden likevel» så blir det ikke flere arbeidsoppgaver av det.

Denne bekymringen finner en også igjen i NOU 2016:3 (Produktivitetskommissjonen) hvor «utfordringene når det gjelder å skape jobber for de som blir automatisert bort, vil trolig være størst for arbeidstakere med lav kompetanse» (s. 128). Enda et signal om et behov for livslang læring.

IoT (Internet of Things), sensorer og måling

I fremtiden vil sensortechnologi være bygget inn i nær sagt alt og gi uante muligheter for innsamling av alle typer av data. Det er lite som tyder på at denne utviklingen vil stoppe, noe som vil gjøre det mulig å registrere og måle i en helt annen målestokk enn noen gang tidligere.

Denne sensortechnologien blir tatt i bruk sammen med automatiseringen av prosesser for å forenkle og forbedre de daglige arbeidsoppgaver i arbeidslivet. Dette gjør at medarbeiderne i

mindre grad behøver å bruke tid på registrering, rapportering og oppfølging. Den frigjorte arbeidstiden vil for den enkelte kunne benyttes til andre oppgaver. En slik effektivisering vil man i utgangspunktet ønske velkommen, ettersom det oppfattes som en vinn-vinn situasjon.

Samtidig vil denne sensorteknologi muliggjøre måling og registrering av alle aspekter ved arbeidsutførelsen til den enkelte medarbeider, hvor det også er vanskelig for arbeider å være klar over at man blir overvåket. Dette kan stimulere ledelsen til mer kontroll av de ansatte og resultere i å anvende transaksjonsledelse (se kapittel 2.2.1) som ledelsesform.

Her vil organisasjonene stå ved et veiskille, ønsker en å utnytte disse mulighetene til mer kontroll av de ansatte, eller ønsker en å bruke det som informasjon til arbeider for at han skal ha et bedre grunnlag for å forbedre eget arbeid?

Denne nye sensorteknologi utfordrer også personvernet, som et eksempel så kan sensorteknologi brukes til å samle individuelle treningsdata og dermed gagne helsen til individet, samtidig som de kan brukes til andre formål. Når slike sensorer samler inn treningsdata, godtar individet at innsamlede dataene også sendes videre til leverandøren. Dette er en potensiell utfordring for personvernet da individet ensidig må stole på at anonymiseringen av data blir utført tilstrekkelig. Ogburn (gjengitt i Sørensen, 2006) sier når summen for individet er positiv, ved at fordelene med å få bearbejdet sine treningsdata er større enn den potensielle ulempen med at innsamlede statistikkdata kan bli brukt på en måte som ikke tar hensyn til personvernet, så vil individet akseptere muligheten for illegal bruk av dataene.

Det kan synes praktisk og uproblematisk at individet tillater bruk av sine personopplysninger i en slik situasjon. I de fleste tilfeller vil internetselskaper, delingsplattformer, sosiale medier og andre institusjoner være selskaper som følger lov og etiske regler. Allikevel rystes media relativt ofte av nyheter hvor personopplysninger er solgt eller tilfalt virksomheter som har andre og mindre etisk akseptable agendaer. Det er grunn til å anta at omfanget er større enn hva som kommer frem i media, da slike virksomheter ikke angir seg selv.

Er et slikt automatiseringsperspektiv og massiv måling via sensorteknologi et forlokkende fremtidsperspektiv? Er det en fordel for oss mennesker også i vid forstand ettersom det gjør hverdagen og arbeidet vårt lettere og mer effektivt? Eller er dette en utvikling som blant annet vil vise seg å gjenfjode «command-and-control» i arbeidslivet og favorisere hard HR, er det egentlig et fordekt maskinperspektiv (Se 4.1.3 Organisering), hvor arbeidere blir sett på som utskiftbare maskindeler? Hvis det kan stimulere til mer «command-and-control» gjennom

måling og rapportering, vil da automatisering og IoT stå i fare for å «torpedere» kunnskapsøkonomien?

EU innførte i 2018 en personvernforordning som også omfatter Norge, General Data Protection Regulation (GDPR). Kravene til håndtering av persondata i den enkelte virksomhet er av mange oppfattet som krevende å forholde seg til, og har med det fått et preg av «pisk», også fordi brudd på denne forordningen kan resultere i ødeleggende bøter for den organisasjon som gjør seg skyldig i brudd på regelverket.

GDPR som overnasjonal lov vil trolig få stor markedsmessig betydning ved at selskaper som ønsker å operere i EUs marked må implementere regelverket i sine løsninger. Også globale aktører som Facebook, Google og Microsoft vil, for å operere i EU, måtte forholde seg til GDPR. Ved at de største selskapene i verden umiddelbart må bake personvern inn i sine løsninger, får forordningen en kraft som gjør den vanskelig å ignorere for andre. Det er grunn til å anta at dette gjennom globaliseringen vil påvirke personvernet til individets fordel også i andre deler av verden, som for eksempel Kina. Et land hvor personvernet ikke prioriteres, og hvor myndigheter og selskaper i stedet ser ut til å utnytte mulighetene digitaliseringen gir, til blant annet å drive stadig mer overvåking av sin befolkning, samt skaffe seg markeds- og innovasjonsmessige forsprang. Dette gjelder også Kina sin satsing på utvikling av kunstig intelligens, noe som er lettere å gjennomføre når det ikke tas hensyn til personvernet. USA, på sin side, hevder dette gir Kina en fordel som USA aldri vil kunne «ta igjen» (#79).

Norge er et lite land med en åpen økonomi, hvor nasjonens økonomi er priggitt globale spilleregler. Dette fører også til en utfordring med å legge et strengt regelverk på egne bedrifter som må konkurrere med globale aktører som ikke har de samme begrensningene. Innføring av toll eller andre tiltak mot slik aktører for å jevne ut forskjellene vil føre til motreaksjoner fra de landene som blir utsatt for slikt. Dermed har nasjonen små muligheter for å holde på «egne» etiske spilleregler, så lenge en ønsker å være en del av det globale markedet.

AI og Big Data, analyse

Big Data (teknologi som er i stand til å bearbeide enorme mengder data), maskinlæring og tilgjengelig regnekraft vil sette datamaskiner i stand til å lære. Dette vil på kort tid skape kvantesprang i forhold til kunstig intelligens og beslutningsstøtte (#39).

Logikk basert på beslutningsstøtte og kunstig intelligens tas i bruk i stadig økende grad innen alle områder. Slik som ved automatisering av prosesser, beslutningsregler bygget inn i alt fra

husholdningsutstyr til biler og trafikksystemer og autonome maskiner som tilsynelatende tar egne beslutninger. Silvjia Seres (#4) beskriver dette som at samfunnet *algoritmiseres*.

Algoritmisering omhandler de regler samfunnet, med hjelp av kunstig intelligens, baserer beslutningstaking på. Kunstig intelligens vil dermed i økende grad innvirke på beslutninger som påvirker menneskers dagligliv og utvikling. Dette vil igjen påvirke de etiske normene i samfunnet. Et eksempel vil være etiske preferanser som blir bygget inn i algoritmer for selvkjørende kjøretøy. Stilt overfor valget å måtte ta liv ved en mulig kollisjon, vil en selvkjørende bil ta en beslutning på basis av en logikk som kan oppfattes som kynisk, tatt av en maskin og ikke et menneske.

Innen flygning har pilotene i mange år støttet seg til autopiloten. Autopiloten utfører flyvingen mesteparten av flytiden, og pilotene overvåker. Overført kan en se på dette som beslutningsstøtte, hvor autopiloten utfører flygingen opptil 95% av tiden, men hvor pilotene til enhver tid kan ta over kontrollen. Denne assistansen tilfører verdi for pilotene som fysisk kan slappe av, ha flere timer i lufta og likevel ha mer mentalkapasitet tilgjengelig, noe som gir en sikrere flyging og en bedre ressursutnyttelse.

En ser av dette at god beslutningsstøtte tilfører verdi for oss mennesker. Hva ville ikke være bedre enn at robotene står ved siden av oss og hjelper oss?

En ulempe med økende bruk av automatisering er at operatøren ikke får trent på de tilfellene hvor menneskelig beslutning må tre inn. For eksempel dersom en autopilot kommer i en tilstand hvor den kopler seg ut og piloten må ta over. Når autopiloten kopler seg ut er situasjonen ikke triviell og krever ekstraordinær prestasjon fra piloten. Dette har piloten sannsynligvis ikke trent på og utfallet kan bli katastrofalt (#43), i den forstand at pilotens tolkning av situasjonen forverrer situasjonen og fartøyet ikke lenger lar seg kontrollere og styrter i bakken.

Det er slik en fare for at automatikken kun bistår med «småtteri» og håndterer de trivielle operasjonene for at mannskapet skal være i stand til å tilbringe lengre tid bak spakene. Dette kan medføre at pilotene får en overdreven tillit til autopiloten og teknologien, noe som medfører at de ved krevende situasjoner griper inn for sent eller at de ikke er trent til å ta over kontrollen når de må overta. Autopiloten har skapt en uhåndterbar situasjon for pilotene, dels fordi de ikke har trent på en slik «handover» og dels fordi autopiloten har tatt alle beslutninger i forkant, beslutninger som i ettertid defineres som svakheter eller feil i algoritmene som styrer autopiloten.

Fra Sørensen (2006) kjenner en til at menneskenes samfunn defineres og gis mening gjennom den teknologien de besitter og anvender. Nettopp det at rollene mellom kunstig logikk og mennesket er klare, tydelige og universelle, hvor roboten gir beslutningsstøtte og mennesket tar den endelige beslutningen, er avgjørende for at denne transformasjonen blir vellykket.

Det at algoritmene kan inneholde feil som medfører skjebnesvangre konsekvenser er et hinder for å ta i bruk beslutningsstøttesystemer på kritiske områder. På den annen side er mennesket ikke bestandig like rasjonelt, og beslutninger tatt av mennesker kan være uforutsigbare og ikke nødvendigvis grundige vurderinger tatt av system 2 (Kahneman, 2013). Algoritmisk logikk basert på kunstig intelligens derimot vil alltid dra de samme konklusjonene og kan ta mer korrekte beslutninger innen definerte områder mye raskere enn mennesker. Derfor vil denne tydelige rollefordelingen mellom menneske og maskin være vitalt for aksept av slike støttesystemer.

Avslutningsvis kan det se ut som en innen AI står overfor det samme veiskillet som innen IoT, er bedriftens fokus å effektivisere vekk arbeidsoppgaver, eller er det å gi bedre beslutningsstøtte til arbeideren, hvor arbeideren beholder kontrollen?

Oppsummert

Digitaliseringen krever en transformasjon av dagens organisasjoner for å ta til seg mulighetene dette gir for fortsatt å kunne hevde seg i konkurransen med andre aktører, en transformasjon som må være gjennomgripende i organisasjonen.

Det ser ut til at mange bedrifter sliter med denne altomfattende endringen, og de krav det setter til innovasjon av både prosesser og produkter. I hovedsak ser disse problemene ut til å være relatert til manglende digital modenhet og kompetansebehov, da forholdet mellom leder og arbeider i Norge, med den norske ledelsesmodellen, i utgangspunktet er tilpasset raske omstillingsprosesser.

Samtidig kan den norske konformiteten og mangelen på mangfold i de fleste bedrifter være et hinder for å gjennomføre og finne de riktige endringsprosessene.

Norge har av historiske og kulturelle årsaker strenge normer for kulturell aksept og klare forventninger til hvordan en skal opptre. I tillegg er Norge et samfunn som verdsetter likhet. Undersøkelser viser at det norske samfunn tradisjonelt ikke verdsetter mangfold slik mange sammenlignbare nasjoner gjør. Mangfold kan oppfattes som en variasjon av kultur, verdier,

nasjonalitet, alder, personlighet, legning og livserfaring. Mangfold er i betydelig grad en suksessfaktor for å lykkes med innovasjon (Schei & Gelfand, 2018)^[OBJ].

Undersøkelser i feltet avslører at norske virksomheter ikke følger opp mangfold like godt. «Vår vurdering er at det er for lite flerkulturell forståelse i norske bedrifter, og at dette er den største hindringen for utvikling av flerkulturell kompetanse i virksomhetene» (#72), «Det er på tide at bedrifter begynner å ta inn den godt underbygde empiriske forankring som ligger til grunn for at mangfold er lønnsomt» (#74).

Det er bekymringsfullt at det ikke er et større fokus på innovasjons- og kompetansebehovet i nasjonen, samt håndtering av den massive ledigheten som digitaliseringen vil føre til.

Vi er av den oppfattelse at kortere grunnutdannelse sammen med et system for livslang læring, med sterkt fokus på entreprenørskap, er den naturlige løsningen på disse utfordringene.

Drøftingen av automatisering, IoT, AI og Big Data viser at disse har et stort potensial for å effektivisere bort arbeidsplasser, og vil dermed legge et press på bedriftene til å tenke kortsiktig for å forbedre bunnlinjen.

Med en industriøkonomisk tilnærming vil dette være optimalt, men etter hvert vil dette resultere i en sterk mekanisering av arbeider og forhindre enhver form for engasjement og nyskapning, noe som er sterke drivere for kunnskapsarbeideren. En slik hard HR politikk i organisasjonen vil i praksis forhindre etableringen av en innovativ organisasjon. Det digitale skiftet preges av usikkerhet, endring og innovasjonsbehov, dermed kreves en høyere grad av agilitet. En orientering mot mykere HR og engasjement fra arbeider vil være bedre egnet for å håndtere disse utfordringene.

Ettersom Norge i dag er sterkt rotfestet i industriøkonomien, er det sterke indikatorer på at man ikke helt evner denne overgangen, noe som igjen vil få konsekvenser for fremtiden.

Med en kunnskapsøkonomisk tilnærming vil fokuset være langsiktig, en lar de fristilte arbeiderne jobbe med nyskapning for å utvikle bedriftens nye satsninger og øke topplinjen. Dermed får arbeideren en helt annen posisjon og viktigere rolle i utviklings- og omstillingsarbeid i den digitale organisasjonen.

En slik langsiktig satsning sammenfaller også bedre med bærekraftige målsettinger som samarbeid og strategisk tenkning (Brandão & Morais, 2015), hvor total samfunnsøkonomisk verdi betyr mer enn markeds konkurranse. En setting hvor man kanskje kan få en fruktbar

diskusjon om det skiftet Perez (2015) mener er nødvendig for at verden skal være i stand til å høste fruktene av digitaliseringen og skape velstand for alle.

Ut over mulige samfunnsendringer kan IoT og AI også gi mer praktiske konsekvenser for leder, da det ikke lenger vil være behov for manuell oppfølging og måling av ansatte og mange beslutningsprosesser vil automatiseres.

4.4.5 Hvordan blir leders rolle i den digitaliserte kunnskapsøkonomien?

Dette kapitlet sammenfatter resultatet av forskningsspørsmålene for å svare på problemstillingen «Hvordan blir leders rolle i den digitaliserte kunnskapsøkonomien?»

Problemstillingen er en fremtidsbeskrivelse, hvor det selvfølgelig ikke er mulig å gi et fasitsvar. I stedet beskrives en situasjon utledet av drøftingen av teori og tekster fra feltet, samtidig som det påpekes momenter som kan føre til en annen utvikling.

Grovt inndelt finnes det to nivåer av ledelse i bedrifter, mellomledere og toppledere. Den første gruppen står typisk for den daglige ledelse av de ansatte, mens toppledelsen står for målstyring, bedriftens ansikt utad og kontakten med eierne.

Etter hvert som kunnskapsarbeideren gjorde sitt inntog på arbeidsplassen er det skjedd en endring i ledelsesform, fra styring til lederskap, hvor arbeideren blir forsøkt motivert for å nå sine mål fremfor å kommanderes (Strønen, Breunig, & Skjølsvik, 2018). Dette synes å ha opphav i at kunnskapsarbeideren ser sin egenverdi og misliker å kommanderes (Vie, 2012), samt at leder forstår lite av hva arbeider trenger å gjøre for å nå sine mål (Karlsen & Berg, 2018). I tillegg stiller kunnskapsøkonomien krav til at arbeider selv må engasjere seg i å øke egen produktivitet (Drucker, 1999), noe som resulterer i et fokusskifte fra ledelse til selvledelse (Karlsen & Berg, 2018).

For dagens leder betyr dette at arbeidsledelse forsvinner som arbeidsoppgave, men samtidig er det et behov for noe vi kan kalle «oppfattet» ledelse. Arbeideren har behov for å oppleve et engasjement fra en lederskikkelse, han trenger en bekreftelse på at de riktige valg er tatt og at arbeidet som utføres er nyttig for bedriften (Vie, 2012). Det vil si en følelse av betydning og tilknytning. Dette er ikke en omfattende oppgave, og bør kunne dekket av en teamleder i det daglige. I tillegg vil det være effektivt om toppledelse er aktivt deltakende i bedriften og gir sine medarbeidere oppmerksomhet og positive tilbakemeldinger.

De mer administrative oppgavene til mellomleder, så som budsjettkontroll og rapportering automatiseres av digitaliseringen, da dette er regelstyrte oppgaver som enkelt kan utføres av en maskin (Johannessen & Olsen, 2009; #4; #8).

Som gjennomgått i drøftingen, se kapittel 4.4.2, vil det være mest hensiktsmessige at prioritering av arbeidsoppgaver utføres av arbeider/team som har de nødvendige forutsetningene for å ta avgjørelsene. Dette avlaster dermed dagens leder for denne oppgaven.

Ved en slik delegering og automatisering av ledelsesoppgavene vil mellomleder stå igjen med det formelle personalansvaret som sin oppgave. Den naturlige rollen blir dermed personalutvikling, å hjelpe kunnskapsarbeider i å bli stadig bedre i sitt virke.

Ved å forfølge team tanken fra drøftingen, se kapittel 4.4.3, bør personalledelse og medarbeiderutvikling håndteres av et HR-team som spesialiserer seg på disse aktivitetene fremfor av individuelle lederskikkelser. Dette teamet kan også gå inn som coach og mentor for arbeider/team og assistere i arbeidet med å øke produktiviteten ved å utvikle selvledelse, og motivere og tilrettelegge for arbeideren.

Produktivitet i denne sammenheng er å arbeide smartere for å levere bedre løsninger til kunde, med mindre ressursforbruk, i motsetning til industriøkonomiens tankegods med å redusere enhetskostnader og øke produksjonsvolum. I kunnskapsøkonomien skal de innsparte ressursene benyttes til å skape nye muligheter (Denning, 2018).

For toppledelsen vil strategi og målsetting få fokus, da arbeider/team trenger en tydelig målbeskrivelse for kunne gjøre sine prioriteringer som forventet (Drucker, 1999), og dette arbeidet krever mer «hands-on» i kunnskapsøkonomien med sine stadige endringer (#76).

Beskrivelsen av leders fremtidige rolle blir ufullstendig uten å se på organisasjonens utvikling i en digitalisert kunnskapsøkonomi. Det vil si de rammene leder skal virke i.

Kunnskapsøkonomien i seg selv fører til et sterkere kundefokus og en nettverksstruktur i organisasjonen for å kunne utnytte partnere og utvikle små spesialiserte team (Johannessen & Olsen, 2009; Drucker, 1993; #54; Denning, 2018).

Digitaliseringen og de kommunikasjonsmuligheter som skapes av digitaliseringen forsterker fokuset og øker endringstakten (Johannessen & Olsen, 2009; #38), og organisasjonene beveger seg over i en holografisk form (Johannessen & Olsen, 2009) hvor grensen mellom de interne og eksterne enhetene viskes ut.

Det som styrer utviklingen av dette nettverket er målene toppledelsen setter og kundebehovene i de segmenter toppledelsen setter fokus på. Nettverket tilpasser seg disse overordnede føringene som «ringer i vannet», hvor hver enhet justerer sin kompetanse, prosesser og allianser for stadig å levere best mulig.

Undersøkelser viser at de mest digitalt modne bedriftene gjør det best i kunnskapsøkonomien (#59). Samtidig kan underskuddet på realfagskompetansen (#29) føre til at flere bedrifter ikke vil oppnå den digitale modenheten som er nødvendig og dermed blir utkonkurrert av globale aktører.

Samfunnets manglende satsning på livslang læring er et moment som kan forhindre muligheten til å opprettholde den nødvendige kompetansen over tid.

I sum er disse utfordringene en trussel mot at nasjonen kan tre inn i kunnskapsøkonomien, alternativet er å forbli i industriøkonomien med faste, regelstyrte oppgaver og en fallende inntjening. En løsning som på sikt ikke er et alternativ, forutsatt at nasjonen har et reelt ønske om å beholde velferdssamfunnet.

Digitaliseringen av organisasjonene kan også føre til noen uheldige konsekvenser:

- Den økte muligheten for automatisert og detaljert måling gir nye og mange flere muligheter for styringsparametere. For den enkelte leder og bedrift kan det være fristende å utnytte dette til mer detaljert styring av de ansatte, et økt fokus på hard HR. Dette vil være utfallet hvis leder ikke forstår prinsippforskjellen mellom industriøkonomien og kunnskapsøkonomien. Arbeider skal ikke kommanderes, men han kan gjerne få disse måltallene som input til sitt arbeid med å forbedre egne rutiner og prosesser.
- Den produktivitetsvekst som oppnås ved å automatisere og digitalisere bedriften kan tas ut i form av reduserte kostnader, en kortsiktig forbedring av resultatet. En slik løsning har også opphav i å ikke å ha forstått kunnskapsøkonomien. I denne konteksten skal økt produktivitet benyttes for å utforske nye muligheter, slik at det langsiktige resultatet styrkes. Produktivitetsvekt i kunnskapsøkonomien handler om å produsere nye muligheter, ikke kostnadsreduksjon.

Drucker (1988) identifiserte et sett med ledelsesproblemer for den nye organisasjonen, i lys av den digitaliserte kunnskapsøkonomien og oppgavens drøfting kan disse løses slik:

Mangel på karrieremuligheter – i kunnskapsøkonomien får kunnskapsarbeideren annerkjennelse ved å forbedre egen produktivitet, og karriereutviklingen skjer i eget fagfelt. Belønningen bør være relatert til egen utvikling og produktivitetsøkning.

Felles visjon og fokus for organisasjonen – det vil være en toppleder som «erklærer» felles visjon, samtidig har den enkelte arbeider fokus innad i sitt team og i grensesnittene mot andre team for å støtte opp under en felles visjon.

Ledelsesstruktur – i den beskrevne modellen skjer ledelse i de enkelte team, og det er ikke noe problematikk med en leder som faller mellom stolene ledelse og fag.

Rekruttering av toppledere – i kunnskapsøkonomien vil det være naturlig at ledelse rekrutteres utenfra, ikke internt i egen organisasjon. De mindre organisasjonene vil fungere som treningssentre for toppledere som ønsker større utfordringer.

Ved at organisasjonene endres til sammensluttede nettverk med selvstyrte enheter, istedenfor hierarkiske strukturer vil problematikken bli organisert vekk.

Oppsummert kan vi si at den største endringen i mellomleders roller er i forholdet mellom arbeider og leder. I kunnskapsøkonomien settes arbeider i fokus, den tidligere mellomleder står i bakgrunnen som støtteapparat, en «care taker». Toppledelse fortsetter å fronte organisasjonen utad, men bør engasjere seg tydeligere i internt strategiarbeid for å vise veg for bedriften og gi styringssignaler til det nettverket bedriften består av.

En følge av dette er antakelig at mellomleder bør gis en ny betegnelse som understreker hans rolle som medarbeiderutvikler, og tydeliggjør at det er de enkelte team som har ansvaret for koordinering mellom teamene.

5 Oppsummering og konklusjoner

Arbeidet i oppgaven med å drøfte de kreftene som påvirker ledelse og organisering i den digitaliserte kunnskapsøkonomien har resultert i en hypotese om leders rolle. En plausibel hypotese ut ifra presenterte teorier og tekster om temaet, og informasjon fra feltet. Likevel er det mange relaterte forhold som gjør at det kan stilles spørsmål ved nasjonens mulighet for i det hele tatt å kunne omstille seg til en kunnskapsøkonomi, hvor det er behov for en slik leder.

For å ta selve hypotesen først, så innebærer den at dagens mellomleder vil forsvinne, oppgavene blir i hovedsak automatisert og delegert til andre. Leder vil fortsatt ha det formelle personalansvaret, men det praktiske arbeidet vil være relatert til å assistere arbeider i å utvikle sine ferdigheter og øke sin produktivitet. Ledelsesaspektet er fraværende (se Delegert ledelse s. 84).

Denne omstillingen har sammenheng med behovet for å utvikle små selvstyrte team i organisasjonen, for å kunne respondere raskt på ytre forhold. Et behov som stilles av kunnskapsøkonomien, og forsterkes ytterligere av digitaliseringen. Disse teamene koordinerer seg selv mot andre team og organisasjonens overordnede mål, og har gjort mellomlederen overflødig (se kapittel 4.4.3).

En slik organisering stiller derimot større krav til toppledelsen, de må engasjere seg tydeligere internt i organisasjonen for å sette mål og utforme bedriftens strategi, slik at teamene har de nødvendige retningslinjene for sine ansvarsområder (se Strategi s. 87).

Alle innsamlede data og teorier peker mot en slik utvikling, og det er ikke funnet noe grunnlag for å trekke disse i tvil. Derimot er det grunn til å påstå at bildet presenteres for sort-hvitt, det er ikke alle arbeidsoppgaver og arbeidere som egner seg for en slik kontinuerlig forbedring som kunnskapsøkonomien krever. Manuelle oppgaver, hvor automatisering ikke er lønnsomt eller mulig, vil fortsatt eksistere, og det er begrenset hvor mye kunnskap det kan legges inn i disse for å forbedre de. Det eksistere også arbeidere som ikke har de nødvendige forutsetninger for en kontinuerlig kompetanseutvikling, det være seg reelle læringsvansker eller manglende vilje. I tillegg er det en del yrker hvor det ikke er ønsket om ytterligere digitalisering eller effektivisering, av nostalgiske årsaker eller annet, som for eksempel innen yrkene urmaker eller bøkker.

Omstillingen til en slik organiseringsstruktur kan sammenlignes med omstillingen fra et fiske- og bondesamfunn til industriøkonomien, hvor den store veksten skjedde innen

industriøkonomien, men hvor noen fortsatt stod igjen i det «gamle» samfunnet. Over tid tok også disse i bruk konseptene fra industrisamfunnet for å opprettholde produksjonsvolumet med et mindre antall hender. Jordbrukets andel av arbeidsstyrken har sunket fra 38% til 2% (Skoglund, 2013), en utvikling det er tegn på vil skje innen dagens tertiærnæringer med 30% reduksjon i arbeidsstokken (Ekeland et al, gjengitt i Produktivitetskommissjonen, 2016), uten at vi vet hva disse hendene skal gjøre isteden.

Det kreves en omfattende prosess for å transformere organisasjonen over i en teambasert nettverksstruktur som presentert (se kapittel 4.4.3), og dagens ledelse må være involvert i denne, både for å hjelpe arbeider over i den nye settingen og endre sin rolle i foretaket.

En slik endringsprosess vil antakelig møte motstand, både fra ansatte og ledere, og kan føre til en maktkamp, noe feltet også antyder (#18). Slik at en sterk og engasjert toppledelse vil være påkrevd for å få gjennomført denne prosessen.

Det er en forutsetning at toppledelsen har forstått prinsippforskjellen mellom industri- og kunnskapsøkonomien når de engasjerer seg i dette. I industriøkonomien blir produktivitetsvekst benyttet for å produsere flere enheter til samme kostnad, eventuelt spare kostnader ved å redusere bemanningen. I kunnskapsøkonomien benyttes produktivitetsvekst for å frigjøre ressurser til å finne nye muligheter (Drucker, 1993; Drucker, 1999), dette er selve innovasjonsmotoren i økonomien.

Omstilling til en kunnskapsøkonomi er ikke noe som bare blir bestemt, det krever arbeid og innsats for å snu bedriftsfilosofien fra topp til bunn. Et annet viktig prinsipp i denne filosofien er utviskingen av organisasjonsgrensene (Johannessen & Olsen, 2009), arbeid skal alltid utføres av det beste teamet uavhengig av hvor dette er lokalisert. Dette vil sannsynligvis utfordre både eiere og ansatte i forhold til å beholde kontroll, men markedskreftene vil ubønnhørlig bevege oss denne veien. Globale konkurrenter står klar til å ta over hvis vi ikke griper muligheten.

Men, det største problemet med innføringen av en kunnskapsøkonomi er nok ikke selve omstillingsprosessen. De ligger på et mer overordnet nivå, relatert til kompetanseutvikling, resultatdeling og bærekraft, momenter vi kommer tilbake til avslutningsvis.

5.1 Konklusjon

Konklusjonene fra denne masteroppgaven kan oppsummeres slik:

Ledelse

Det er en bevegelse fra ledelse til selvledelse (se Delegeret ledelse s. 84), og fra styring til lederskap (se Coaching s. 88). Dette kreves i kunnskapsøkonomien fordi arbeider må selv ta ansvar for egen produktivitet (Drucker, 1999), og lederskap og strategi må håndteres av toppledelse for å gi autoritet og legitimitet for å motivere ansatte (Drucker, 1993; #76) i denne omstillingen.

Norges fordeler med trepartssamarbeidet vil gjøre det lettere for nasjonen å håndtere overgangen til en digitalisert kunnskapsøkonomi nettopp på grunn av samarbeidet mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og myndigheter, men de strenge sosiale normene kan indirekte motarbeide vårt engasjement for å ta de første stegene. Ingen vil skille seg ut før man vet at dette gir gevinst.

Organisering

Det blir en teambasert flytende organisasjonsstruktur (Drucker, 1993), på tvers av organisasjoner (Johannessen & Olsen, 2009). Kundevekst fører til vekst i hele nettverket (Johannessen & Olsen, 2009), det er ingen enkelt organisasjon som skal vokse seg stor og sterk, noe som også støtter tanken om bærekraft, en skal se helheten (Brandão & Morais, 2015).

Empiri og vår diskusjon peker på at fremtidens virksomheter ikke kan operere som hierarkiske top-down organisasjoner, hvor beslutninger om produkter, tjenesteutvikling og innovasjon tas høyt oppe i organisasjonen. Slike organisasjoner vil ikke kunne respondere raskt nok på kundens endrende behov, når det er kunden som er driver for utviklingen.

En metode for å kunne møte slike endrede krav er mindre, autonome og kunnskapsdrevne team satt opp i nettverk, som ikke skiller mellom kunder, leverandører, kolleger eller konkurrenter, slik en tidligere har vært vant til. Isteden organiserer man for å kunne levere best og raskest mulig til kunden.

Digitalisering

Dette er en faktor som står i fare for å «torpedere» fokuset på kunnskapsøkonomien fordi en ikke forstår mekanismene, eller har et for kortsiktig fokus. Muligheten for automatisering av eksisterende oppgaver sender industriøkonomiens ledere på banen for å redusere kostnader ved å fjerne arbeidsoppgaver og arbeidere, samtidig som muligheten for mer måling og kontroll kan føre til en brutalisering av arbeidslivet og tar vekk engasjement fra arbeider. En situasjon som over tid vil føre til redusert innovasjon.

Hvis derimot organisasjonene evner å tenke langsiktig er digitaliseringen en stor mulighet for å akselerere kunnskapingen og utvide mulighetsrommet ved både å frigjøre ressurser til dette, men også åpne kommunikasjonskanalene for kunnskapsdeling med alle partnerne i nettverket.

Ny teknologi har alltid blitt absorbert og skapt ny vekst (Sørensen, 2006), noe som indikerer at digitaliseringens egenskaper bør utnyttes for å unngå stagnasjon og skape en bedre fremtid.

Digitalisert kunnskapsøkonomi

Når vi startet arbeidet med oppgaven så vi optimistisk på å finne en god beskrivelse på konseptet digitalisert kunnskapsøkonomi og veien frem dit, men etter hvert ble vi mer skeptiske da vi fant få referanser til kunnskapsøkonomien etter at Produktivitetskommissjonen hadde levert sin rapport.

Det kan synes som om digitaliseringen har tatt hovedfokuset, og at man på makronivå er opptatt av hva digitaliseringen er for noe istedenfor hvordan man skal bruke det. Tilsvarende som man i organisasjonene ikke helt får det under huden for å endre organisasjonen, men isteden benytter det som nok et verktøy for å gjøre det samme, bare mye raskere.

Det synes også å være en uklar forståelse av begrepet kunnskapsøkonomi, og et fraværende fokus i praksis. Produktivitetskommissjonen (2016) gir inntrykk av at kunnskapsøkonomien består i å samle godt utdannede mennesker, la de få tilgang til noen patenter og dermed så produseres det nye flotte produkter. De argumenterer også som om begrepet produktivitet betyr økt produksjonsvolum, og derigjennom økte inntekter, tankegods som kan tilskrives industriøkonomiens dogmer.

Ut ifra empiri og litteratur som er gjennomgått i oppgaven er det nærmest motsatt.

Kunnskapsøkonomien fører til fallende priser på grunn av bruken av kunnskap til å øke produktiviteten – mindre innsats for samme resultat, og om kunnskapen er gammel eller ny har ingen betydning. Det er kunnskapens anvendbarhet som er faktoren (Drucker, 1969).

Produksjonen er også mye mer behovs- og kundestyrt enn i industriøkonomien. Det er ikke masseproduksjon til stadig lavere kostnader og bedre marginer som har fokus, men levering av bedre produkter til den enkelte kunde. Kunnskap anvendes for å øke produktiviteten, men kundens nytteverdi er målet.

Leders rolle

Som drøftet i oppgaven er vår slutning at dagens mellomleder vil avvikles til fordel for en coach og mentor for kunnskapsarbeideren, samt at toppledelsen må bli en tydelig strategisk

lederskikkelse internt i organisasjonen for å styre innovasjonen hos arbeiderne. Dette for at organisasjonen, og nettverket de er del av, skal videreutvikle seg istedenfor å «implodere» ved kontinuerlig effektivisering og avvikling av arbeidsprosesser.

5.2 Videre betraktninger

For oss er den digitaliserte kunnskapsøkonomien en mulighet til å få realisert en bærekraftig verden, hvor arbeider og samfunn står i fokus, i motsetning til konkurranse og individualisme. Men for å realisere dette ser vi noen utfordringer, hvor den første handler om kompetanseutvikling. Arbeideren må etablere en digital kompetanse og ta del i utvikling av organisasjonen, slik at han styrer den teknologiske utviklingen og ikke blir utkonkurrert av de nye verktøyene.

Dette er ikke en enkel omskolering, men en kontinuerlig prosess, og krever dermed en systematisk livslang læring. Her mener vi at myndighetene har et særskilt ansvar som de ikke tar, først i 2020 skal det legges ut en melding om «Lære hele livet» og i år ble det avsatt beskjedne 10 millioner i revidert nasjonalbudsjett for å utvikle fleksible videreutdanningstilbud i digital kompetanse (Regjeringen, 2018).

Den andre utfordringen vi ser er hvordan dette «post-kapitalistiske» samfunnet skal utformes. Det er arbeiders kunnskap som står for verdiskapning, men når han forbedrer sitt arbeide og kan ta tak i nye oppgaver så er det fortsatt kapitalisten som står igjen med verdiøkningen. Det er også kapitalisten som bestemmer hvilke områder det skal satse videre på, da han har midlene for å finansiere nye foretak. Hvordan man skal knekke denne nøtten, slik at det er samfunnet som bestemmer satsningsområder og fordeler verdiøkningen har vi ingen løsning på, men det er ikke bærekraftig å fortsette å brødfø 1%-en som eier halvparten av jordens verdier. Perez (2015) mener det er politikerne som må ta noe tøffe avgjørelser, The Guardian (Savage, 2018) advarer med «World leaders urged to act as anger over inequality reaches a ‘tipping point’». En nyere analyse viser at denne 1%-en vil kontrollere 2/3 av verdens verdier innen 2030 hvis ikke noe gjøres.

Vi stiller oss bak Perez, og sier som Brandão og Morais (2015), vi må fokusere på «full aggregated economic value rather than competitiveness between organisations in the same market» (s. 152).

6 Litteraturliste

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning og refleksjon - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Aune, J., Nyberg, R., & Gauslå, H. H. (2017, april 26.). Presentasjon av Statoil. Stjørdal: Statoil.
- Brandão, M. R., & Morais, N. (2015). *The sustainable organisation : a paradigm for a fairer society*.
- Busch, T. (2011). Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. I E. J. Irgens, & G. Wennes, *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 141-155). Bergen: Fagbokforlaget.
- Børve, H. E. (2011). Kunnskapsledelse i globale organisasjoner. I E. J. Irgens, & G. Wennes, *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 90-104). Bergen: Fagbokforlaget.
- Carlsen, H. (2018, april 4.). *Cambridge Analytica-skandalen vokser i omfang*. Hentet fra NRK: <https://www.nrk.no/urix/cambridge-analytica-skandalen-vokser-i-omfang-1.13992414>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chomsky, A. N. (2010, april 6.). Chomsky on Dewey. YouTube. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=uZFuOZ0yTNM>
- Dalen, M. (2017, juli 25.). *Jürgen Habermas*. Hentet fra Allkunne: <https://www.allkunne.no/framside/biografier/h/jrgen-habermas/91/8503/>
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile : How smart companies are transforming the way work gets done*. New York: Amacon.
- Drucker, P. F. (1969). *The Age of Discontinuity : Guidelines to Our Changing Society*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F. (1988, Januar). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, ss. 45-53.

- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), ss. 79-94.
- Drucker, P. F. (2001, november 1.). *Will the corporation survive?* Hentet fra The Economist: <https://www.economist.com/special-report/2001/11/01/will-the-corporation-survive>
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to action research : social research for social change* (2. utg.). Thousand Oaks: Sage publications.
- Grenness, T. (2012, april). *På jakt etter en norsk ledelsesmodell*. Hentet fra Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>
- Hadfield, C. (2013, november 25.). *We Should Treat Earth as Kindly as We Treat Spacecraft*. Hentet fra Wired: <https://www.wired.com/2013/11/chris-hadfield-wired/>
- Hernes, T., & Irgens, E. J. (2012). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management Learning*, 253-266.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction, Third Edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Husebø, D., Johannessen, Ø. L., & Skeie, G. (2017). Teoribruk og teoriutvikling i aksjonsforskning i møte med mangfold som samfunnsrealitet. I S. Gjøtterud, H. Hiim, D. Husebø, L. H. Jenssen, T. H. Steen-Olsen, & E. Stjernstrøm, *Aksjonsforskning i Norge - Teoretisk og empirisk mangfold* (ss. 95-112). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Innovasjon Norge. (2016). *Innspill til en ny retning for Norge : Drømmeløftet 2016*. Oslo: Innovasjon Norge.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2009). *Fremtidige strategier og organisasjonsformer : verdiskapning i en globalisert kunnskapsøkonomi*. Cappelen akademiske forlag.
- Kahneman, D. (2013). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax forlag .
- Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2018, februar). *Selvledelse og superledelse*. Hentet fra Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/selvledelse-og-superledelse>
- Kemmis, S. (2008). Critical Theory and Participatory Action Research. I P. Reason, & H. Bradbury, *The SAGE Handbook of Action Research - Participative Inquiry and Practice* (2. utg., ss. 121-138). London: SAGE Publications.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Digital agenda for Norge - IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Oslo: Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement.
- Kompetansebehovsutvalget. (2018). *NOU 2018:2, Fremtidige kompetansebehov I — Kunnskapsgrunnlaget*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon - Informasjonsforvaltning.
- Ladstein, T., & Skoglund, T. (u.å.). *Utviklingen i norsk jordbruk 1950-2005*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa_98/kap4.pdf
- Law, J. (1992). Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity. *Systems Practice*, 5(4), ss. 379-393.
- Levin, M. (2017). Aksjonsforskning som forskning - epistemologiske og metodiske utfordringer. I S. Gjøtterud, H. Hiim, D. Husebø, L. H. Jensen, T. H. Steen-Olsen, & E. Stjernstrøm, *Aksjonsforskning i Norge* (ss. 27-44). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Levitt, B., & March, J. G. (1998, mai). *Organisatorisk læring*. Hentet fra Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/organisatorisk-laering>
- Nordbø, B. (2018, februar 20.). *Organisere*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/organisere>
- OECD. (2018, august 24.). *Level of GDP per capita and productivity*. Hentet fra OECD.Stat: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB_LV

- Olafsen, A. H. (2018, februar). *Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*. Hentet fra Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ekeland, A. (2014). *Computerization and the Future of Jobs*. Oslo: Kunnskapsdepartementet v/Ludvigsen-utvalget. Hentet august 30., 2016 fra <http://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/files/2014/05/Computerization-and-the-Future-of-Jobs-in-Norway.pdf>
- Perez, C. (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital : The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Perez, C. (2015, December). Capitalism, Technology and a Green Global Golden Age: The Role of History in Helping to Shape the Future. *The Political Quarterly*, 86(S1), 191-217.
- Petoro AS. (2016, november 3.). *Pressemelding 3. kvartal 2016*. Hentet februar 18., 2017 fra Petoro: <https://www.petoro.no/nyheter/-03-11-2016-pressemelding-3-kvartal-2016>
- Poetz, M. K., & Prügél, R. (2010). Crossing Domain-Specific Boundaries in Search of Innovation: Exploring the Potential of Pyramiding. *Journal of Product Innovation Management*, 897-914.
- Produktivitetskommissjonen. (2016). *NOU 2016:3, Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon - Informasjonsforvaltning.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). Introduction. I P. Reason, & H. Bradbury, *The SAGE Handbook of action research: participative inquiry and practice* (ss. 1-10). London: Sage Publications.
- Regjeringen. (2018, august 23.). *Regjeringen legger ut på kompetanseturné*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-legger-ut-pa-kompetanseturne-for-a-samle-innspill-til-arbeidet-med-ny-reform/id2608994/>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sagberg, I. (2018, januar 9.). *Ledelse*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/ledelse>

- Sandemose, A. (1933). *En flyktning krysser sitt spor*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Sannes, R., & Andersen, E. (2016, september 14.). *Kronikk: Norske toppledere på bunn i digitalisering*. Hentet fra Aftenposten:
<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/4QoxE/Kronikk-Norske-toppledere-pa-bunn-i-digitalisering--Ragnvald-Sannes-og-Espen-Andersen>
- Savage, M. (2018, april 7.). *Richest 1% on target to own two-thirds of all wealth by 2030*. Hentet fra The Guardian: <https://www.theguardian.com/business/2018/apr/07/global-inequality-tipping-point-2030>
- Schei, V., & Gelfand, M. J. (2018, februar). *Verdens strengeste?* Hentet fra Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/verdens-strengeste>
- Schumpeter, J. A. (1987). *Capitalism, Socialism and Democracy* (6. utg.). London: Unwin Paperbacks.
- Schwartz, J. T. (1992, Winter). America's Economic-Technological Agenda for the 1990s. *Daedalus*, 121(1), 139-165.
- Skoglund, T. (2013, mai). *Fra jordbruk til tjenester*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå:
https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/_attachment/152574?_ts=142c712cb58
- Solberg, E. (2018, april 19.). «Alle» vil til it-studier. Hentet fra Dagens næringsliv:
<https://www.dn.no/talent/2018/04/19/2020/Utdannelse/alle-vil-til-it-studier>
- Strønen, F., Breunig, K. J., & Skjølsvik, T. (2018, februar). *Hvordan ledes fageksperter?* Hentet fra Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse:
<https://www.magma.no/hvordan-ledes-fageksperter>
- Sylte, A. L. (2017). Validitet i aksjonsforskning. I S. Gjøtterud, H. Hiim, D. Husebø, L. H. Jensen, T. H. Steen-Olsen, & E. Sjernstrøm, *Aksjonsforskning i Norge - Teoretisk og empirisk mangfold* (ss. 443-462). Cappelen Damm Akademisk.
- Sørensen, K. H. (2004). Tingenes samfunn. Kunnskap og materialitet som sosiologiske korrektiver. *Sosiologi i dag: Bruno Latour og Tingenes Sosiologi*, 34(2), ss. 5-25.

- Sørensen, K. H. (2006). Domestication: the enactment of technology. I T. Berker, M. Hartmann, Y. Punie, & K. Ward, *Domestication of Media and Technology* (ss. 40-61). Maidenhead: Open University Press.
- Tjora, A. (2018, februar 20.). *Rolle*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/rolle>
- Universum. (u.å.). *Which Country Has the Happiest and Most Loyal Workforce in the World?* Hentet september 25., 2018 fra Universum: <https://universumglobal.com/happinessindex/>
- Vetlesen, A. J. (2018, juni 15.). *Jürgen Habermas*. Hentet fra Store norske leksikon: https://snl.no/Jürgen_Habermas
- Vie, O. E. (2012). In Search of Influence - Leading Knowledge Workers with Care. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 13-22.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000, januar). *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2000/01/communities-of-practice-the-organizational-frontier>
- Wennes, G. (2011). Lidenskapelig kunnskapsarbeid. I E. J. Irgens, & G. Wennes, *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 124-140). Bergen: Fagbokforlaget.
- Wikipedia. (2017, juli 13.). *Disruptiv innovasjon*. Hentet fra Wikipedia - den frie encyklopedi.: https://no.wikipedia.org/wiki/Disruptiv_innovasjon
- Wikipedia. (2018, november 4.). *Frankfurt School*. Hentet fra Wikipedia, The free encyclopedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Frankfurt_School
- Wikipedia. (2018b, mars 16.). *Paradigmeskifte*. Hentet fra Wikipedia - den frie encyklopedi: <https://no.wikipedia.org/wiki/Paradigmeskifte>
- Wikipedia. (2018c, juli 16.). *Domestisering*. Hentet fra Wikipedia - den frie encyklopedi: <https://no.wikipedia.org/wiki/Domestisering>

Vedlegg A – Data fra feltet

#	Publisert	Kategori	Tittel	Fortatter	Link
1	22.05.2018	Foredrag	Hvorfor alle virksomheter er digitale	Lars Iversen	https://www.facebook.com/tlabtrondelag/videos/10155279568976121/
2	09.01.2018	Konferanse	NHO Verdien av arbeid	flere	https://www.nho.no/arskonferanser/arskonferansen-2018/forside/
3	17.02.2018	Nettartikkel	Understanding Disruption & Resilience: The need for Strategic Agility		https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/02/12/achieving-organizational-resilience/#261d02ebd96e
4	20.03.2018	Konferanse	Bott-samarbeidet 4 breddeuniversiteter	Silvija Seres, ledelse 4 universiteter	http://www.bott-samarbeidet.no/konferanse/program.html
5	13.10.2017	Konferanse	Tekna Ledelse Du må tenke nytt for å utvikle folka dine ellers	Tekna Ledelse	https://ledelse.tekna.no/du-ma-tenke-nytt-for-a-utvikle-folka-dine-ellers-mister-du-de-beste/
6	07.05.2018	Nettartikkel	Det Digitale Paradoks	Einar N.Strømmen, Tor G.Syvertsen	https://khrono.no/a/222929
7	17.04.2018	Nettartikkel	Dette er den nye og digitale lederen	Jon Marius Roald	https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2018/dette-er-den-nye-og-digitale-lederen

8	19.03.2018	Nettartikkel	Digital omstilling - lederrollen er i endring	Ragnvald Sannes, M aalfrid Brath	https://www.rightmanagement.no/wps/wcm/connect/right-no-no/home/thoughtwire/categories/media-center/Digital+transformasjon++lederrollen+er+i+endring
9	08.06.2018	Konferanse	Fremtidens Ledelse	flere	https://www.abelia.no/arrangementer/2018/kvartal2/abelia-open-2018/program2018/
10	02.03.2018	Nettartikkel	Utredet digital kompetansevekst	Computer world : Heidi Austlid	http://www.cw.no/artikkel/digitalisering/utredet-digital-kompetansevekst
11	01.01.2018	Nettartikkel	How will automation impact jobs	PwC	https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/the-impact-of-automation-on-jobs.html
12	12.02.2018	Nettartikkel	Forsker og utvikler for 29,5 milliarder	SSB	https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/forsker-og-utvikler-for-29-5-milliarder
13	07.02.2018	Konferanse	Tekna Ledelse Slik får vi fart på Norge	Tekna Ledelse	https://teknamagasinet.no/slik-far-vi-fart-pa-norge/
14	25.01.2018	Nettartikkel	Mener Norge ikke henger med i kunstig intelligens-kappløp	Dagens Medisin	https://www.dagensmedisin.no/artikler/2018/01/25/mener-norge-ikke-henger-med-i-kunstig-intelligens-kapplop/
15	16.05.2017	Nettartikkel	Do We Really Need Managers? Making the Case for Self-Managed Teams	Danielle N. Paula	https://www.linkedin.com/pulse/do-we-really-need-managers-making-case-self-managed-danielle-n-/
16	19.10.2015	Nettartikkel	Do We Really Need Managers?	Erik Devaney	https://thinkgrowth.org/from-hierarchies-to-holacracy-2fe72135a97c

17		Nettartikkel	Why we really, really need managers	Christiaan Verwijs	https://blog.agilistic.nl/why-we-really-really-need-managers/
18	20.05.2018	Avisartikkel	Axe the middle managers at your peril	Andrew Hill	https://www.ft.com/content/24f2ee84-59dc-11e8-b8b2-d6ceb45fa9d0
19	06.12.2017	Nettartikkel	Do We Need Managers?	Jacob Morgan	https://www.huffingtonpost.com/jacob-morgan/do-we-need-managers_b_6876846.html
20	2011-11	Tidsskriftartikkel	First, Let's Fire All the Managers	Gary Hamel	https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers
21	01.04.2018	Nettartikkel	Can The Drucker Forum Establish The Human Dimension Of Management?	Steve Denning	https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/04/01/can-the-drucker-forum-establish-the-human-dimension-of-management/#7bc24b6c2c02
22	09.08.2017	Nettartikkel	Hva er innovativ digitalisering?	Arild Haraldsen	https://www.digi.no/artikler/kommentar-hva-er-innovativ-digitalisering/405460
23		Foredrag	En verden med Watson	Arne Norheim	https://www.evry.com/contentassets/ddc14ce6d2224db8bb6f92d3a46c1bba/ute-arne-norheim-every-insight-draft-speech-ver2-v4.pdf
24	04.07.2017	Nettartikkel	In the knowledge economy, we need a Netflix of education	Karl Mehta, Rob Harles	https://techcrunch.com/2017/07/04/in-the-knowledge-economy-we-need-a-netflix-of-education/?guccounter=1
25	24.05.2017	Nettartikkel	Staten og teknologien: En kjærlighetshistorie?	Håkon Haugli, Abelia	http://www.cw.no/artikkel/hva-andre-mener/hva-andre-mener-staten-teknologien-en-kjaerlighetshistorie

26	21.05.2017		Vi mangler digital forståelse – ikke digital kompetanse	Lillian Olsen Administrerende direktør i Halogen	https://www.aftenbladet.no/meninger/debatt/i/mmjdq/Vi-mangler-digital-forstaelse--ikke-digital-kompetanse
27	11.02.2016	Nettartikkel	Ja til kreativ destruksjon i offentlig sektor	Håkon Haugli, Abelia	https://www.abelia.no/bransjer/ikt/Nyheter/ja-til-kreativ-destruksjon-i-offentlig-sektor/
28	17.10.2017	Nettartikkel	Slik kan Norge komme ut av strutseposisjonen og inn i ledertrøya	Anita Krohn Traaseth	https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/odAQ7/Slik-kan-Norge-komme-ut-av-strutseposisjonen-og-inn-i-ledertroya--Anita-Krohn-Traaseth
29	31.08.2017	Nettartikkel	NHOs Kompetansebarometer 2017 : Hovedresultater fra en undersøkelse om kompetansebehov blant NHOs medlemsbedrifter i 2017		https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2451954
30		Nettside	Digital hub: Innovativ digital infrastruktur som legger til rette for bedre utnyttelse av ressursene i norsk næringsliv.		https://www.digitalnorway.com/tjenester/digital-hub/

31	21.09.2017	Nettside	Norske «bedre verden»-investorer satser på digital plattform for å løse de store problemene		https://shifter.no/norske-bedre-verden-investorer-satser-pa-digital-plattform-a-lose-store-problemene/
32		Podcast	Norge 2037		https://www.nettavisen.no/lyd/serie/norge2037/9b683f10e09d490187770e7d24253b0f/2045972/539/a3bc8f68144b4ae1bd50346a60db8e52/2
33	31/1/2018	Foredrag	Common Sense Jobs of the Future	Dr. Michio Kaku	https://www.facebook.com/BigThinkdotcom/videos/10155260607833527/
34	18.01.2018	Nettartikkel	The Future of Human Work Is Imagination, Creativity, and Strategy	Joseph Pistrui	https://hbr.org/2018/01/the-future-of-human-work-is-imagination-creativity-and-strategy
35		Masteroppgave	Smidig læring i smidige læringsprosesser	Espen Limi	https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/136117/Espen%20Limi.pdf?sequence=1
36	1986-01	Tidsskriftartikkel	The New New Product Development Game	Hiroataka Takeuchi, Ikujiro Nonaka	https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game
37	02.08.2018		Fagfolk må lede fagfolk, aftenposten	Simen Gaure, Eric Nævdal	https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/zL7A5v/Fagfolk-ma-lede-fagfolk--Simen-Gaure-og-Eric-Navdal
38	01.01.2016	Notat	Industripolitikk for fremtida	Tenketanken Agenda	https://tankesmienagenda.no/notater/industripolitikk-for-framtida/
39	08.06.2018	Konferanse	Fremtidens ledelse (Abelia Open 2018)	flere	https://www.abelia.no/arrangementer/2018/kvartal2/abelia-open-2018/nyheter/mindre-demokrati--mer-digitalisering

40	09.06.2018	Tidskriftartikkel	Snart kan du selge eller donere de personlige dataene dine	Mads Nyvold, Ing.dk	https://www.tu.no/artikler/snart-kan-du-selge-eller-donere-de-personlige-dataene-dine/439467
41	06.05.2010	Foredrag	Camilla Tepfers, InFuture: Alle vil ha fremskritt, men ingen ønsker endring. Hvilke trender ser vi fremover, og hva innebærer	Camilla Tepfers	https://vimeo.com/11759378
42	13.04.2018		Er det behov for en nasjonal strategi for kunstig intelligens?	Dagens Perspektiv, flere	https://infuture.no/nasjonal-strategi-kunstig-intelligens/
43	11.10.2016	Nettartikkel	crash-how-computers-are-setting-us-up-disaster	The Guardian	https://www.theguardian.com/technology/2016/oct/11/crash-how-computers-are-setting-us-up-disaster
44	06.05.2018	Forskningsartikkel	Coming of age digitally	Deloitte	https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/
45	01.02.2014	Nettartikkel	How Netflix Reinvented HR	Harvard Business Review	https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr
46	05.01.2018	Rapport	Norway's new jobs in the wake of the digital revolution	Stefan Følster	https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/ak-2018/nho_ak18_rapport_norways-new-jobs-in-the-wake-of-the-digital-revolution_1-6.pdf

47	1988-01	Tidskriftartikkel	The Coming of the New Organization	Peter F. Drucker	https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization
48	2018-03	Working paper	A Smart Green "European Way of Life": the Path for Growth, Jobs and Wellbeing	Carlota Perez; Tamsin Murray Leach	http://beyondthetechrevolution.com/wp-content/uploads/2014/10/BTTR_WP_2018-1.pdf
49	31.05.2018	Notat	Den Norske Lederen	Agenda/Tiril R.Halvorsen	https://tankesmienagenda.no/notater/den-norske-lederen/
50	02.09.2014	Nettartikkel	Why 'Participation Age' Leaders Will Beat Old-School Managers, Every Time	Chuck Blakeman	https://www.inc.com/chuck-blakeman/marissa-mayer-the-old-school-manager-vs-ricardo-semmler-the-participation-age-lea.html
51	2017	Dokument	Digitaliseringsstrategi for universitets og høyskolesektoren 2017-2021	Kunnskap sdept	https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsstrategi-for-universitets--og-hoyskolesektoren---/id2571085/sec6
52	2017-10	Nettartikkel	Is Netflix the evolution of Cognitive Search?	KMWorld	http://www.kmworld.com/Articles/White-Paper/Article/Is-Netflix-the-Evolution-of-Cognitive-Search-120188.aspx
53	1926	Bok	Dynamic Administration	Mary P. Follet	http://mpfollett.ning.com/forum/attachment/download?id=3634948%3AUploadedFi35%3A6
54	09.05.2016	Nettartikkel	Å lykkes med digitalisering er ikke et teknologi-	Øystein Grøndalen	http://www.cw.no/artikkel/kronikk/lykkes-med-digitalisering-ikke-et-teknologi-sporsmal

			spørsmål!		
55	27.04.2018	Nettartikkel	Digitalisering handler om mer enn teknologi	Karl Joachim Breunig	http://www.hioa.no/vitenogpraksis/Fra-redaksjonen/Digitalisering-handler-om-mer-enn-teknologi
56	10.04.2018	Rapport	Rapport om HMS-effekter av digitalisering	Petroleum stilsynet	http://www.ptil.no/rapporter-og-seminarer/rapport-om-hms-effekter-av-digitalisering-article13628-1048.html
57	30.10.2017	Nettartikkel	Digitalisering handler om hva som skjer i hodene våre	Elise Frøjd	https://forskning.no/partner-data-internett/digitalisering-handler-om-hva-som-skjer-i-hodene-vare/306255
58	30.10.2016	Nettartikkel	NY VEKST FOR NORGE	Frode Eilertsen	https://medium.com/@digitalfrode/ny-vekst-for-norge-f6b17d363d9a
59	01.10.2012	Nettartikkel	How digital leaders outperform their peers in every industry	George Westerman, Andrew McAfee	http://ide.mit.edu/sites/default/files/publications/TheDigitalAdvantage.pdf
60	20.02.2017	Nettartikkel	Vil maskinene stjele jobben din?	Even Lauritsen	https://forskning.no/2017/02/star-vi-foran-en-ny-revolusjon-i-arbeidslivet
61	24.01.2017	Nettartikkel	Kunstig intelligens vil ikke redde verden	Lene Pettersen	https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/kgy2B/Kunstig-intelligens-vil-ikke-redde-verden--Lene-Pettersen
62	01.12.2017	Nettartikkel	Roboten «Thorvald» skal revolusjonere jordbruket	Linda Watten	https://www.nrk.no/sognogfjordane/roboten-thorvald-skal-revolusjonere-jordbruket-1.13800628

63	27.04.2018	Nettartikkel	Stor og økende arbeidsløshet blant ikt-kandidater med master	Eva Tønnesen, Hege Larsen	https://khrono.no/nifu-arbeidsledighet-kandidatundersokelsen/stor-og-okende-arbeidsløshet-blant-ikt-kandidater-med-master/221431
64	10.08.2018	Nettartikkel	30 forskere krever helomvending fra Forskningsrådet på ikt-forskning	Eva Tønnesen, Hege Larsen	https://khrono.no/anne-kjersti-fahlvik-ikt-stotte-ikt-forskning/30-forskere-krever-helomvending-fra-forskningsradet-pa-ikt-forskning/231848
65	15.08.2017	Nettartikkel	Fire av ti tror maskiner kan overta jobben deres	NTB	https://www.dn.no/nyheter/2017/08/15/0709/Robotrevolusjonen/fire-av-ti-tror-maskiner-kan-overta-jobben-deres
66	15.01.2018	Nettartikkel	Disse jobbene tror Google og McKinsey kommer til å forsvinne	Bjarne Bjørnevik	https://karrierestart.no/arbeidsmarkedet/2028-disse-jobbene-tror-google-og-mckinsey-kommer-til-a-forsvinne
67	30.10.2017	Nettinnlegg	Redd for å miste jobben	Anonym bankansatt	https://forum.kvinneguiden.no/topic/1144543-redd-for-%C3%A5-miste-jobben/
68	05.08.2018	Nettartikkel	Hacker seg inn i arbeidslivet	Ingrid Ekeberg	https://www.dn.no/talent/2018/08/05/2025/Utdannelse/hacker-seg-inn-i-arbeidslivet
69	13.08.2018	Nettartikkel	Flere frykter roboter vil ta jobben	NTB	https://www.tu.no/artikler/flere-frykter-roboter-vil-ta-jobben/443493
70	14.08.2018	Nettartikkel	Rapport: Norge faller bak på IKT og teknologi	NTB	https://www.digi.no/artikler/rapport-norge-faller-bak-pa-ikt-og-teknologi/443553

71	11.01.2009	Nettartikkel	Verdens land må droppe nasjonale interesser - Kun globalt samarbeid kan løse globale utfordringer	Redaksjon mandag morgen	https://www.dagensperspektiv.no/verdens-land-m%C3%A5-droppe-nasjonale-interesser-kun-globalt-samarbeid-kan-l%C3%B8se-globale-utfordringer
72	13.08.2018	Nettartikkel	Norge øker innovasjonstakten: – Kan takke oljekrisen	Sindre Hopland	https://e24.no/naeringsliv/olje/norge-oeker-innovasjonstakten-kan-takke-oljekrisen/24412513
73	2013	Fagartikkel	Et lønnsomt mangfold – utnyttes det i norske bedrifter?	Av siviløkonome: Ole Christian Gulli og Erik A. Schyberg – Econas mangfolds utvalg	https://www.magma.no/et-lonnsomt-mangfoldutnyttes-det-i-norske-bedrifter
74	02.01.2018	Fagartikkel	Mangfold er en nødvendighet for å lykkes		https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html
75	13.08.2018	Nettartikkel	Norge øker innovasjonstakten, men mangler eksperter	Abelia	https://www.abelia.no/politikk/nyheter/norge-oeker-innovasjonstakten-men-mangler-eksperter/
76	16.07.2012	Nettartikkel	Book Excerpt: 'The Strategist'	Cynthia A. Montgomery	https://hbswk.hbs.edu/item/book-excerpt-the-strategist
77	25.01.2017	Nettartikkel	Kunstig intelligens vil	Lene Pettersen	https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/kg2B/Kunstig-intelligens-vil-ikke-redde-verden--Lene-Pettersen

			ikke redde verden		
78	12.07.2018	Nettartikkel	Denne roboten tar over den slitsomme jernbindingsoppgaven på byggeplassen	Ulrik Andersen	https://www.tu.no/artikler/denne-roboten-tar-over-den-slitsomme-jernbindingsoppgaven-pa-byggeplassen/441082
79	22.03.2018	Nettartikkel	Kina vil bli stormakt på kunstig intelligens	Morten Iversen	www.dn.no/nyheter/2018/03/22/2049/Utenriks/kina-vil-bli-stormakt-pa-kunstig-intelligens
80	13.08.2018	Debatt	Paneldebatt Tekna Arendalsuka	flere	https://www.tekna.no/kursarkiv/norge-anno-2030---hvordan-ble-vi-et-gront-digitalt-og-smart-samfunn-36657/
81		Webside	Mangfold policy fra Microsoft	Microsoft	https://careers.microsoft.com/us/en/diversityandinclusion
82		Webside	Amazon verdsetter mangfold blant sine medarbeidere	Amazon	https://www.amazon.jobs/landing_pages/diversity-and-inclusion
83		Webside	Google verdsetter mangfold blant sine medarbeidere	Google	https://diversity.google/annual-report/
84	10.08.2018	Webartikkel	Snart kan sjefen «se» alt du gjør	Catharina Nes	https://www.personvernbloggen.no/2018/08/10/snart-kan-sjefen-se-alt-du-gjor/
85	08.04.2018	Foredrag	Norges rolle i fremtidens globale energiindustri	Jon Lereim	https://energi.tekna.no/norges-rolle-i-fremtidens-globale-energiindustri/

Vedlegg B – Twitter kontoer som følges

Navn	Konto	Beskrivelse
Camilla AC Tepfers	@Camilla_iF	Camilla har jobbet med trendanalyse og tjenesteinnovasjon siden 2001, både som direktør og rådgiver. Hun har også skrevet en rekke bøker.
Kunnskapsdepartement	@Kunnskapsdep	Kunnskapsdepartementet har ansvar for barnehager, utdanning og forskning. Kommunikasjonsavdelingen tvirer på vegne av KD.
Anita Krohn Traaseth	@KrohnTraaseth	CEO of @InnovasjonNorge - one of the Norwegian Government's key instruments for innovation and dev of Norwegian enterprises and industry. Author and writer.
IKT-Norge	@IKTNorge	IKT-Norge er IKT-næringens interesseorganisasjon. Vi jobber m rammebetingelser for digitale læringsverktøy, e-helse, telekom, fintech, industri 4.0, startups mm
DN.no	@DN_no	Dagens Næringsliv på nett
Torbjørn Røe Isaksen	@konservativ	Konservativ rikssynser&kunnskapsminister.
Erna Solberg	@erna_solberg	Statsminister i Norge. Jobber for et samfunn med muligheter for alle. For saker til forvaltningen, henvend deg til rette myndighet for saksbehandling.
Stortinget	@Stortinget	Stortinget på Twitter vedlikeholdes av Stortingets kommunikasjonsavdeling.
Håkon Haugli	@HakonHaugli	Leder @Abelia_nho, NHOs landsforening for kunnskaps- og teknologibedrifter. Tidligere litt av hvert, politikk og annet.
iKuben	@i_kuben	
Regjeringen	@Regjeringen	Den norske regjeringen på Twitter. Meldinger

		fra SMK og departementene.
Abelia	@Abelia_NHO	Foreningen for #kunnskap og #teknologi i @NHO_no. 2.200 medlemsbedrifter. IKT, rådgivere, forskning, utdanning, innovasjon, kreative næringer, ideell sektor.
Stevedenning	@stevedenning	The Age of Agile (coming Feb 1 2018) is the definitive guide to managing in a world that is volatile, complex, uncertain & ambiguous http://a.co/hFeZGck
Innovasjon Norge	@InnovasjonNorge	Innovasjon Norges offisielle twitter. På lag med det nye Norge.
NHO	@NHO_no	Næringslivets Hovedorganisasjon - Norges største interesseorganisasjon for bedrifter. Her tvirtrer NHOs kommunikasjonsavdeling.
NTNU	@NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tvittrere er folk i Kommunikasjonsavdelingen.
Elon Musk	@elonmusk	
Stephen Fry	@stephenfry	How can I tell you what I think until I've heard what I'm going to say? 🚩 (Never read DMs I'm afraid)
WIRED	@WIRED	WIRED is where tomorrow is realized.

Vedlegg C – Feltdagbok

Januar-november 2018

Møte	Dato/tid	Tema/fremdrift
1	040118/1600-1730	<p>Frode skal ordne opprettelse av blogg konto, Christian begynner å se på skriving av avisartikkel ut fra semesteroppgave vår 2017.</p> <p>Status 7/1:</p> <p>Frode hadde gjort klar en disposisjon av masteroppgaven.</p> <p>Frode opprettet blogg og twitter konto, og la inn de første innlegg.</p> <p>Christian har begynt å lese Perspektivmeldingen.</p>
2	100118/1800-1930	<p>Hjemmelekse: Fokusere på aksjonspunkt «What to do», Tema/ps i metodepaperet</p> <p>Trello er prosjektstyringsverktøyet, Jostein laget et Trello panel.</p> <p>Mindomo er arbeidsområdet</p> <p>Hovedprosjekt: feb-jun</p> <p>Strategi for hvordan vi skal innhente data</p> <p>Fremme paperene i bloggen</p> <p>Vi skal lese oss opp på aksjonsforskning, lag mer konkret tema/problemstilling/forskningsspørsmål. Lag utkast til aksjonspunkter.</p> <p>Christian arbeider videre med kronikk.</p> <p>Få fram utkast til blogginnlegg.</p> <p>Christian har laget utkast til kronikk.</p> <p>Frode har gjort noe med masteroppgaveskissen.</p> <p>Mye diskusjon rundt tema og innspill.</p>
3	190118/1800-2000	<p>Ps: hvordan vil kunnskapsøkonomien forme nasjonen Norge de neste 20 årene?</p> <p>2.1 Hva betyr en kunnskapsøkonomi i praksis</p> <p>2.2 Hva kan ha størst innovasjonseffektivitet fremover</p> <p>2.3 Hva fører digitaliseringen i arbeidslivet til</p> <p>2.4 Hvordan vil den typiske arbeidsverdagen være om 20 år</p> <p>Hva er samtiden til morgendagens organisasjoner</p> <p>Lag utkast til blogg/utredning for forskningsspørsmål.</p>

		<p>Mye prat rundt problemstilling/forskningsspørsmål</p> <p>Jostein ordnet med webhotell, skrevet noen kladder til blogg</p> <p>Christian laget nytt utkast til innlegg</p> <p>Frode har oppdatert masteroppgave, laget enkelt blogginnlegg</p>
4	250118/1630-1800	<p>Borgerlønn.</p> <p>Lønn, honorere utdanning->lønn er viktig inn i kunnskapsøkonomien</p> <p>Digitale hub'er kan fordele denne velferden ved å gjøre det unødvendig å flytte til sentraene.</p> <p>Maktfordeling, demokratisering forskjeller by/land.</p> <p>Hvem får makt i et distribuert samfunn, samfunnsproblem at folk flytter til byene.</p> <p>Ulemper: psykososiale forhold. Avhengig av at folk møtes. Avstanden større ved digitale treffpunkter.</p> <p>Miljøaspektet/Sustainability</p> <p>Klokkertro på teknologien som løsning på alle problemer...</p> <p>Lag skisse til fremdriftsplan, presenter ønsket fokus.</p> <p>Div. diskusjon rundt makt, demokrati og sustainability.</p> <p>Penger og makt flyter til sentrum.</p>
5	280118/1800-1930	Lag forslag til problemstilling og forskningsspørsmål.
6	310118/1700-1800	Diskusjoner om problemstillinger.
7	050218/1600-1800	<p>Utdanning</p> <p>Sverige og Sveits Innovasjon/Kunnskapsamfunn</p> <p>Hva er kneppet nå – hva kommer etter kunnskapsøkonomien</p> <p>Konsumenten som driver det – delingsøkonomi. Jackma</p> <p>Hvordan skal vår AR-prosess foregå?</p> <p>Man må ta til seg ny kunnskap ellers blir en disruptert</p> <p>IT-systemer var vanskelige å bruke i starten. Kan det være grunnen til at de ikke tas i bruk i dag også?</p> <p>Litt gjennomgang teori Drucker, og utkast</p> <p>forskningsspørsmål/problemstilling.</p> <p>God artikkel om fortsatt planøkonomi og laug</p> <p>https://www.dagbladet.no/kultur/hvis-din-frisor-var-en-taxi/69438158</p>

		<p>Endringsvegring</p> <p>https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/zL7A5v/Fagfolk-ma-lede-fagfolk--Simen-Gaure-og-Eric-Navdal</p>
8	110218/0900-1030	<p>Få veileder med på laget. Spørreskjema.</p> <p>Hva kjennetegner kunnskapssamfunnet. Delingsøkonomi. De rike blir rikere, de fattige fattigere.</p> <p>Diskusjonen er utdatert, den skulle vi hatt på 70-tallet!</p> <p>Norge har sovnet de siste 50 år.</p> <p>Tror vi at det må være så stort før vi tør å involvere noe. Ser ikke verdien av diskusjonen (Norge/Sverige) Husmannsmentalitet.</p> <p>AR runde 0 pågår nå.</p> <p>Opptatt av samfunnsdebatten. Må bestemme diskusjonen.</p> <p>Finne fokusområdene vi går videre med.</p> <p>Skrive smått om teorier vi skal ha med (dvs kandidater til teorier)</p> <p>Er en «modifisert» Drucker mer relevant?</p> <p>Kunnskapsøkonomi/samfunn</p> <p>Overgangen fra lukket til åpen innovasjon</p> <p>Paradoks: Lønnsnivået er «flatt» i Norge. Stimuli for å bidra til kunnskapssamfunnet er lønn (ytre motivasjon) Statsministeren peker på at det er et konkurransefortrinn på makronivå at lønnsnivået er flatt.</p> <p>Paradokset er at utdanning ikke gir økt lønn og dermed ut fra en ytre motivasjon, ikke er like fristende.</p> <p>Drucker: Tåpelig å sette ungdommen på skolebenken i 20 år. Bedre å gjøre det etappevis.</p> <p>Kunnskap er nå driveren. Produksjon automatiseres.</p> <p>Forskjellen på forrige generasjon og dagens er utdanning?</p> <p>Interessant «avvik» i Malm: Rennemo/Gotvassli/Almli</p> <p>I dag: ta utdanning, men med fokus på karakternivå..</p>

		Glemmer årsaken til kunnskapsøkonomien – øke produktiviteten, ikke effektiviteten. Gjøre ting rett vs gjøre det rette tingene.
9	180218/1000-1130	<p>Kronikkproblem?</p> <p>CO2 utslipp i havet – deper. Mikroplast</p> <p>Motstand mot oljeindustrien. Paralleller til tobakksindustrien.</p> <p>Menneskeskapt eller ikke –irrelevant. Utviklingen går fort.</p> <p>Mindlessness dysfunksjonell, subkulturell / ekkokamre</p> <p>Oppinionsledere – er det kunnskapen eller oppinionen som driver utviklingen?</p> <p>Endring er det nye status quo.</p> <p>New age: Alt rundt deg er en illusjon og skapt av deg. Hvis verden rundt oss mener vi har et miljøproblem, så har vi skapt det. Alt er koplet samme, selv om vi selv tror vi er enkeltindivider.</p> <p>Oppinionen er sterk – hekseprosess.</p> <p>Subjektivitet – Objektivitet. Subjektivitet har ikke noe i diskusjonen å gjøre.</p> <p>Sannhet – manipulering. CIA, sensurering, Kina.</p> <p>Drucker: penger skal reinvesteres. Definisjonen på samfunn at vis skal kunne snakke med hverandre 100 år en dag.</p> <p>Tidligere var produksjon lokalt – nå hele verden (Alibaba)</p> <p>Forskningsdesignet – Hvor ligger forskningen vår?</p> <p>Hvordan går vi frem for å finne grunnlaget for vår forskning – kilde?</p> <p>Internett – respons. Vi må dokumentere hvordan vi finner informasjon.</p> <p>Bisosiasjon – hvor anerkjent er det?</p> <p>Sørlig PAR / kritisk PAR. Solidaritet</p> <p>Drucker: Dårligere på rettferdighet – hvordan dele...</p> <p>Survival of the fittest / hivementalitet. Automatisere den strategiske enheten.</p> <p>Ledelse/strategi i stor grad å bli automatisert. Kollektiv. Er vi kopla, egostyring</p> <p>Bevisst inngår en debatt – Noen må ikke få lov til å definere sannheten</p> <p>Kan handle om å hindre informasjon</p>

		<p>Bitcoin – disrupterer den økonomiske modellen. Hvem definerer vekslingsforholdet</p> <p>2052 - A global forecast for the next 50 years . www.2052.info</p> <p>Ledelse – Ravn</p> <p>Japan ingen egen innovasjon sterkt hierarkisk / Kultur</p> <p>Digital AR</p> <p>1-1 markedsføring. Communities blir det neste. Transparency ajust agility</p> <p>Kritisk PAR. Demokratiserende</p> <p>Filtrering/selektering av nyhetsfeed</p> <p>Reklame på Youtube er økende. De legger opp til å bli disruptert!</p> <p>Digital AR –et kritisk blikk på samfunnet, en annen type innhentingsmetode, diskurs</p> <p>Aksjonsrunde 0 AR må kunne effektivisere det å dekke sosiale medier</p> <p>Marxisme – menneskets irrasjonalitet</p> <p>Kahnemann tenke raskt, tenke langsomt</p> <p>1.2.4 Hvordan vil KØ påvirke organisasjonsstruktur og ledelse</p> <p>Kritisk PAR, Habermas –sosalisering – digitale siden – Hvordan det kan gjennomføres i digital setting. Ref avis -> sosiale medier</p> <p>Makt. Journalister i overklassen. Politikken styrt med jernhånd</p> <p>Meningsopinionen styrer. Blitt mer politisk. Går viraltvs.selektivt</p> <p>Starter like greit en forskningsprosess</p> <p>Vanskelig å være politiker. First House.</p> <p>Metodekapittelet bør være litt eksperimentelt</p> <p>Paralleler med digitalisering</p> <p>Sosial, deltakende, skape mer handlingsmoment, inkluderende (f.eks. i folks hverdag, ekskludering og fellesskap), livsverden/barrierer, uformelle regler/spilleregler</p> <p>Vår misjon – hva ønsker vi å få til</p> <p>Skape en bevisstgjøring, forklare at vi har vært i en ressursøkonomi.</p> <p>Har KØ gått Norge hus forbi? Og hvor er vi egentlig/har vi egentlig forstått hva det dreier seg om</p> <p>Det virkelige behovet er å rigge Norge for fremtida</p> <p>Siv Jensen – Et fagbrev skal være like respektert som en master..</p>
--	--	---

10	280218/1700-1830	<p>Det er en god «oppsummering» Frode og speiler veldig bra hvor langt vi har kommet i prosessen, samt de spørsmålene vi trenger svar/bekreftelse på. Johan synes vi bringer frem noe nytt «digital aksjonsforskning» og kontakt med feltet gjennom digitale flater. Og at det trengs en ny metodediskusjon. Vi må vel ta utgangspunkt i metodepaperet , selv om vi ble «dømt» for bl.a. lite tilgjengelig tekst. Kanskje vi til da kan finne noe tilsvarende «digital aksjonsforskning» gjort av andre i f.eks Researchgate (https://www.researchgate.net/publication/285863972_Fieldnotes_in_public_Using_blogs_for_research)</p> <p>Når det gjelder Kritisk PAR så tenker jeg at det er meget viktig å være var på dette med kritisk teori i forhold til en «demokratisk» tilgang og dialog med feltet. Litt mer usikker på hva det har å si for metoddelen, men som sagt så mener Johan at dette er spennende og kanskje han mener at det kan representere noe nytt.</p> <p>Så påpeker han også at vi må avgrense og spisse og definere disse begrepene vi bruker og etter hvert tar for gitt. Vi er klar over det selv, og i det «blodbadet», vi er i akkurat nå i form av det motsatte av avgrensning. Som du skriver 1.2.1 blir et rent litteraturstudie. Kanskje vi kan se mer på det som en bakgrunnsbeskrivelse eller manifestasjon enn den forskningen vi skal gjøre? Kanskje 1.2.2 også kan gjøres som litteraturstudie. 1.2.3 og 1.2.4 er muligens mer rigget for å forske på gjennom en dialog med feltet som «digital aksjonsforskning».</p> <p>Johan etterlyser kunnskapsledelse. 1.2.4 kan jo formuleres om til å se på ledelse og ulike nye aspekter ved ledelse av arbeiderene i kunnskapsøkonomien, (den norske) kunnskapsarbeideren? (i lys av digitaliseringen av samfunnet) Jeg blir litt inspirert av en slik tanke, selv om det kanskje kan være at det er forsket på dette allerede. (Kanskje ikke i Norge)</p> <p>(Er den norske/skandinaviske kunnskapsarbeideren (og dermed ledelsesformen) annerledes enn f.eks. den amerikanske? Eller kanskje det er en av bieffektene ved globaliseringen/kunnskapssamfunnet – det ikke er forskjell på - tross av kulturforskjeller?) Det vil tror jeg, uten at det er av</p>
----	------------------	--

		<p>noen avgjørende betydning akkurat her, ha mer relevans til egen virksomhet for Hemits del.</p> <p>Kritisk PAR som forskningsmetode.</p> <p>Vi må utdype oss mer hvorfor vi mener denne retningen (og metoden –som jeg ikke helt har fått tak i gjennom Kemmis) er den vi vil bruke.</p> <p>(Kanskje mer å finne f.eks her (fortsatt Kemmis og McTaggart) : https://www.researchgate.net/publication/312002417_Critical_Participatory_Action_Research)</p> <p>Til slutt, etter å ha lest ganske mye i Druckers bok (the age of discontinuity) så er jeg som dere ganske fascinert av at hans tanker og forfektelser står seg så «godt» i dag, nær innpå 50 år senere. Er inspirert til å lese mer fra ham.</p> <p>Med mindre faculty mener at bøker det står «magasin» på er utdatert, så synes jeg at de to basiskildene vi har valgt er riktig. (nå er denne boka såpass mye brukt som etterfølgende kilde at det må være mer et «arbeidsuhell» at Nord har satt den i magasin)</p> <p>Som sagt tidligere synes jeg Rattsø og co kunne ha kreditert Drucker ved å sette ham på referanselista til NOU 2016:3. (Kanskje det kan virke litt som alle foregående utredere ikke har brydd seg om relevansen i hans ideer)</p>
11	020318/1800-1900	Fordele skriveoppgaver
12	040318/1800-1930	
	080318/0800-1800	<p>Samling Nord univ.Stjørdal og masterskisse møte samtidig</p> <p>Mitt forslag til agenda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profilering av blogg og twitter konto. Skal vi gjøre noe mer med form og farve, bruk av favicon, koble blogg til egen/andres twitter kontoer, regler for språk/bildebruk, annet? Evt. når skal vi gjøre noe mer med dette? • Hvordan skaffe følgere til blogg og twitter? • Forfatte mer blogg innhold (muligheter): <ul style="list-style-type: none"> ○ Oppsummering NHO konferanse ○ Tema artikler om: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creative destruction/disrupsjon ▪ Digitalisering ▪ Pyramiding osv. ▪ Kunnskapsøkonomi

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monopolisering ▪ Proteksjonisme ▪ Hyperkonkurranse • Tidsplan for avisartikkel • Hvordan benytte twitter? • Tidsplan for første utkast til tema/forskningsspørsmål • Hva skal vi definere som teoretisk utgangspunkt for oppgaven? • Hva er første aksjonspunkt, og hva er tidsplan? <ul style="list-style-type: none"> ○ Finn hva som er myndighetenes status/holdning ved å lese/oppsummere; Perspektivmeldingen (NOU), Prosjekt drømmeløftet (Innovasjon Norge) og Overgang fra produksjon- til kunnskapsøkonomi (NOU – produktivitetkommissjonen). ○ Finn arbeidsgiveres status/holdning; NHO, Digital Norway ○ Finn arbeidstakeres status/holdning; Akademikerne m. fl. ○ ? • Kontrakt om bruk av tid på oppgaven, vi må enes om en kalender fram til august, tidsbruk og status ved gitte tidspunkt.
13	140318/1830-2000	<p>Metode Digital AR (linkedin, digitalisering) Folkeopplysningens ånd.</p> <p>Hypotese – grunnlag for forskningen, drøfting etterpå</p> <p>Tankeledelse, Filantropolog.</p> <p>Populister</p> <p>Teste ut. Risiko for å feile</p> <p>Fasilitatorledelse</p> <p>Hierarkisk ledelse</p> <p>Svensk ledelse/beslutning: lojal til beslutningen</p> <p>Norsk ledelse/beslutning: enighet i beslutning, men diskuterer videre</p> <p>Hvordan ledelse vil forandre seg – oppgaver? Digitalisering krever omstilling</p> <p>Hva som endrer seg endring, målstyring, strategi</p> <p>Mer consulting i ledelse</p> <p>Service (hierarkisk ledelse) og Kunnskapsledelse</p> <p>Blir en større del av jobben: Motivator, Coach, kompetansestrategi, relasjonsbygging</p> <p>Ytre og indre motivasjon</p> <p>Avstandsledelse</p> <p>Rganisasjon</p> <p>Prosjektorganisering</p> <p>Fremtidens ledelseskraft</p>

		Teser –ta i mot kritikk
14	180318/1800-2000	<p>Møte med Johan</p> <p>Metode</p> <p>Forskningsspørsmål: Hva blir leders rolle i kunnskapsøkonomien</p> <p>Digital AR avhenger av problemstillingen</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hvor raskt kan vi få tilstrekkelig dialog på plass -Hvordan diskusjonen og dataenes kvalitet -Hvem vil være aktive nok (Influensere, Tankeledere, leadership-dialog med markedet (prod,grossist, butikk, forbrukere) <p>Digital AR -> skaper en dialog som er spennende!</p> <p>Involvere kunder/leverandører : skaper en interaksjon – som er mulig først nå (med sosiale medier)</p> <p>Tidligere en organisk spredning, i dag må dialog i større grad kjøpes</p>
15	200318/1200-1300	
16	220318/2000-2130	
17	270318/1800-2000	<p>Strategi for å velge ut teorier: litteratursøk, «utdatert», gammel vin på nye flasker (er jo bra ref.Habermas)</p> <p>3.2.3 På jakt etter en nordisk ledelsesmodell , Tor Grenness, Magma 0412</p> <p>Amerkansk ledelsesfilosofi sterkt påvirket av militæret. Lærte under Irak-krigen at militær ledelse er bedre på smidig/agil ledelse enn næringslivet i USA for øvrig.</p> <p>Overgang fra hierarki til team –kopling til den nordiske modellen</p> <p>Design av team</p> <p>Nøkkelpetanse satt sammen.</p> <p>Western, Verft –kulturforskjell</p> <p>Gofot-teori, Hopplandslaget-Finnanger</p> <p>Coaching designe kunnskapsutviklingen til den enkelte.</p> <p>I forhold til innovasjon er det viktig at kunnskapsutvikling ikke blir for rigid.</p> <p>Drucker: mgmt by objectives. Artikkel: The best of Peter Drucker</p> <p>Etikk. Nigeriansk avis om ledelse</p> <p>Sivija Seres foredrag på Bott-samarbeidet.no (se egen oppsummering)</p>
18	040418/1800-1930	Har sovet litt på dette (skal prøve å skrive en oppsummering i løpet av

		<p>helga), men tror min angrepsvinkel pr. dd. er noe slikt</p> <p>Kunnskapsøkonomi og kunnskapsarbeider er teori i bunnen.</p> <p>Vi forsker på hvordan digitalisering vil påvirke organisasjon og (kunnskaps)arbeider, og drøfter oss frem til hva (kunnskaps)leder da må forholde seg til/hvordan agere. Som en del av dette må vi da finne og beskrive de (fleste) ledelsesfilosofiene som kan benyttes for å si noe om hva som er/ikke er aktuelt.</p> <p>Boken Age of Agile (første del) kan brukes som en bakgrunns litteratur som vi til slutt i konklusjonen gjør en sammenligning mot, for å fremheve likheter og forskjeller og hvor vår forskning har gitt nye bidrag. (Fordi dette er en ny bok som skriver om Agile v.2)</p> <p>God helg.</p> <p>-frode</p>
19	110418/1800-1930	<p>Forskningsspørsmål</p> <p>Effektivisere leders rolle</p> <p>Kompleksitet</p> <p>Utøvdende lederskap</p> <p>Hva kan digitaliseringen egentlig bidra med? På strategisk nivå:</p> <p>kunnskapsutvikling, super manager</p> <p>Metode: digitale verkøy – DAR</p> <p>AI –fange opp trender</p> <p>Innovasjon – bisossiasjon</p> <p>Verktøy - > AR Har vind i seilene pga interaksjon med interessentene</p> <p>Agilitet < - > AR</p> <p>Kontinuerlig kontakt med markedet, stille spørsmål sammen med markedet, lage nye produkter, samskaping, kreativ disrupsjon av egne produkter, bisossiasjon</p> <p>Holografiske virksomheter</p> <p>. - > Johannesen og Olsen 2009, Fremtidige strategier og org.former,</p>

		<p>Cappelen akademiske forlag</p> <p>Litteratursøk 2017 henrik Strøm-Andersen</p> <p>Masteroppgave: fordeler og utfordringer med kryssfunksjonelle produktteam i agil systemutvikloingspraksis</p> <p>Tankeledelse</p> <p>Entreprenørskap - Stanford – Siri</p> <p>Være kritisk til egen forskning.</p> <p>Management vs leadership</p> <p>Keiserens nye klær</p> <p>Primadonnaledelse</p> <p>Drøftingen: ½ oppgaven er drøfting. Kan vi ta med annen litteratur i drøftingen enn hva vi har med i teorien</p> <p>Agile prinsipper åpenhet osv.</p>
20	150418/1800-1930	<p>Hei,</p> <p>her er forsøk på en oppsummering av det vi drodlet på i dagens møte, for bruk som diskusjonsgrunnlag frem til neste møte på søndag.</p> <p>(Johan, vi håper du kan gi oss noen kommentarer, og evt. være med på møtet på søndag kl 18 – nettmøte)</p> <p>Da har vi skrellet vekk og ned på problemstilling til «Hva blir leders rolle i kunnskapsøkonomien?», hvor vi må definere noen ytterligere rammer f. eks. skal vi beskrive den historiske utviklingen av organisasjoner og lederrollen, eller kun stadfeste dagens posisjon. Jatakk begge deler: en komprimert gjennomgang av hvordan vi kom frem til dagens utseende og funksjon mht organisasjoner og ledere er sikkert på sin plass – men ikke gjør det til en hovedsak</p> <p>Tilsvarende med kunnskapsøkonomien. Endringsvegring, disrupsjon, innovasjon og digitalisering vil nok bli del av temaet. Fokuset bør antakelig ligge på skiftet fra ressurs/industriøkonomi til kunnskapsøkonomi, og hvordan digitaliseringen er en ekstra katalysator/driver for utviklingen av lederrollen. Ønsker dere å skrive om ledere/ledelse som en årsak eller en virkning? Jeg tenker at det er det siste. A Chandler («the visible hand») argumenterte for at ledelse kom til da kapitalene var vokst så store at</p>

		<p>kapitalistene ikke klarte å styre dem selv.</p> <p>Så kommer plutselig også dette med åpen innovasjon og nye markedssituasjonen inn – kunden er i sentrum ... alt henger sammen med alt ...</p> <p>Finnes det eksisterende litteratur/forskning på fremtidens lederrolle – her kan vi søke i Research Gate og på nettet generelt. Gitt det forrige jeg sa det går an å resonnerer seg frem til «fremtidens lederroller» med basis i hvordan arbeidslivet og organisasjonene utvikler seg – kanskje?</p> <p>Teorier – her har vi en del fra før av, sjekk relevans og om vi skal supplere med noe mer.</p> <p>Egen forskning – her er vi litt usikker/villrede</p> <p>I gjennomføring kunne vi tenkt oss å benytte digitale løsninger (internett, twitter, linkedin osv.) for å søke etter og finne informasjon om temaet, likeledes å benytte samme kanaler inkl. blogg for å informere om våre funn og tolkninger for å få tilbakemeldinger på disse.</p> <p>Samtidig ser vi for oss at hoveddelen av forskning vil være litteraturstudier og kanskje kontakt pr. e-post (evt. telefon) med enkeltpersoner/organisasjoner vi finner spesielt interessante underveis (vi vet ikke hvem dette kan være i utgangspunktet).</p> <p>Er dette for tynt til å kalles aksjonsforskning, kan vi gjøre noen tilpassinger for få den under AR paraplyen, eller ligner hele opplegget mer på en Grounded Theory tilnærming? La oss ta en prat</p> <p>Vi kunne kanskje prøvd oss med et hypotesetestings «opplegg», men ser det problematisk å få utviklet hypotesene og funnet nok sparringspartnere på den tiden vi har til rådighet. Enig- dette trenger dere ikke</p> <p>Noen tanker?</p> <p>-frode</p>
--	--	--

21	190418/1700-1830	<p>Gammel forretningsmodell vs Sustainability</p> <p>Lederlønninger</p> <p>Finne en stemme, ikke koke sammen på egenhånd</p> <p>Bisossiasjon i forhold til teori</p> <p>Vår tilnærming interaksjonen i forskningen vår, typisk AR</p> <p>Sykluser, hermeneutisk tilnærming</p> <p>Disruptering av oppgaven. Alt bygger på det som har skjedd tidligere.</p> <p>Bekreftelse på våre synspunkter + få nye synspunkter</p> <p>AR er å finne ut av ting.. Gjøre forskningen vår <u>først</u>, DAR er en «bi»ting.</p> <p>Data skal samles inn før drøfting. Funn: ...</p> <p>Sykluser, hermenutikk, forforståelse</p> <p>Tenkeledere: Ingunn, Traseth, statsråder</p> <p>Stille relevante spørsmål</p> <p>Mindlessness</p> <p>(har bare en hammer blir alt spiker)</p> <p>Man glemmer fort, hvis oljeprisen går opp, så slapper man av (baserer seg på «flaks»)</p> <p>Omstillingsproblemet består i å finne ut hva endringene består i</p> <p>Sustainability</p>
	230418/1100-1200	Veiledermøte 1 med Johan
22	260418/2030-2130	<p>Bruke twitter, bruk nettet – trender, holdninger, kan vi utrede disse innspillene, tankeldere</p> <p>Respons fra feltet, følge opp forskningsspørsmål, skrive om kapitler, metode, fremdangsmåte, gj.føring</p>
23	080518/1800-1930	
24	130518/1830-2000	
25	210518/1730-1900	<p>Hei,</p> <p>jeg har drodlet med følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rydding, omskriving, korrigerer og litt tillegg av tekst i kap 1 – 3 (har ikke ført inn alt, men er i gang) • Begynt å skrive en kort oppsummering av «The Age of Agile» i kap 2 (work in progress, gjerne legg til, kommenter osv.) Hovedgjennomgangen skal være i kap 6.1 når vi er «ferdig» med drøfting. • Skrevet inn et kapittel om Teknologiske sykluser kap 4.1.3.2 basert på artikkelen til Carlota Perez (v1)

Har intensjon om å lage en masterplan for struktur på data kapittelet vårt og hva hovedpunktene i drøftingen er – får se hvordan det går. Vi trenger enighet om noe her så vi får arbeidet systematisk.

Har for øvrig markert med gult i dokumentet hvor det trengs hender for å rydde opp i forskjellig.

-frode

Hei har fortsatt med DAF, vedlagt følger nye kommentarer i selve vedlegget. Har nå begynt på selve modelleringen og beskrevet hva som støtter en slik tilnærming tatt med teori og drøfting, endog må vi formatere teorien til vårt format, gjerne lage en model som beskriver disse momentene. Teorien som nå står i dokumentet, når det kommer til AR, tror jeg vi må utdype ganske mye bedre for at vi skal kunne «forsvare» vår modellering/prosess, noe som jeg nå har begynt på 😊

Spørsmålet er skal vi lage en ferdig model eller skal vi diskutere oss igjennom momentene? (denne loggen vil også være relevant egentlig, eksempelvis burde vi fortalt om hvert møte og hovedpunkter fra møtene i logg format). Dette vil forsvare at Jeg har trukket ut de momentene fra boken som jeg synes sammenfaller med våre diskusjoner.(klarer vi å få til det?) Mye arbeid som gjenstår før vi får dette ferdig men er hvertfall en god start synes jeg 😊

Modell for vår aksjonsforskning (aksjonspunkter)

Metode/prosess (fokusområder)

Modelert på eksempel fra boken...

Har også begynt å koble boken med noe fra denne artikkelen om kritisk par

https://depts.washington.edu/ccph/pdf_files/syllabus_2005_final.pdf

(s8)med det som allerede er skrevet...(Ch) og koblinger til momenter vi

allerede har identifisert som nøkler for god drøfting.

Nøkkelord er fra ekspansiv læring til ekspansiv ledelse...

Jostein

Hei igjen

- Alt dere skriver ift enig/uenig med mine innspill er finfint - jeg kjøper at digitalisering «kun» er en effektforsterker.
- Beste tidspunkt for meg av forslagene er 30.mai mellom 16 og 19 – går det? (jeg er på Valberg/Frosta da – satser på at lokalnettet (evt 4g-nettet) er godt nok.
- Det konkrete spørsmål: meningsyttere i feltet deres (herunder online artikler o.l.) ville jeg tenkt på som data – ikke som vitenskapelig teori, og det er vel slik dere ønsker bruke det også. Dere lager bare en egen liste over skriftlige/elektroniske kilder som dere har benyttet (avisartikler, nettartikler, fagbladartikler, intervjuer, (gjort av andre), blogger osv). var dette svar på spørsmålet?

Johan

Fra: Frode Nilsen

Sendt: 22. mai 2018 21:13

Til: Johan Elvemo Ravn <johan.e.ravn@nord.no>

Kopi: jostein@emc.as; Wråli, Christian <Christian.Wrali@hemit.no>; frode@sticos.no; Jostein Eikeland <jostein.eikeland@student.nord.no>;

Christian Wråli <christian.wrali@student.nord.no>

Emne: Nytt veiledermøte

Hei Johan,

Vi kunne tenkt oss et nytt møte med deg i neste uke, hvordan passer tirsdag, onsdag eller torsdag (29.-31.)? Fortrinnsvis ettermiddag/kveld, men vi skal få planlagt noe på dagtid hvis det passer bedre.

		<p>For øvrig så har vi vurdert dine innspill av 23. april og ser at det du drar frem som premisser er noe vi absolutt vil ta tak i i vår drøfting. Når det gjelder selve innspillene til problemstilling/forsknings spørsmål så «tviholder» vi på den siste versjonen vi kom frem til. Vi har prøvd å beskrive litt mer om hvorfor i kapittel 1.3 og i utdypningen av forsknings spørsmålene, samt i kapittel 3.2 om fremgangsmåte. (Vi sender over oppdatert dokument litt nærmere møtedato).</p> <p>Hovedforskjellen som vi ser det er at du dro opp kunnskapsøkonomi og digitalisering som to forskjellige dimensjoner/krefter som påvirker ledelse og organisasjonene. Vår tilnærming er at digitalisering «kun» er en effektforsterker av kunnskapsøkonomien, dog en veldig kraftig en. Dermed faller det naturlig for oss å gå i dybden på kunnskapsøkonomien før vi beskriver effektene av digitaliseringen.</p> <p>Vi har også dratt inn denne Kritisk PAR tilnærmingen på forskningen igjen. Så langt har vi brukt mye tid på å orientere oss i feltet ved å følge innspill på sosiale media (twitter, blogger mv.) og div. publikasjoner på nett, og prøve å finne frem til teori/litteratur som er/kan være bakgrunnen for det som presenteres. Nå er vi i oppstarten av drøftingen og tenker ifbm. den å presentere artikler om våre funn/teorier, og håper å få noe respons på dette. Vi vurderer også å henvende oss direkte mot noen tankeledere/interessenter med mer direkte spørsmål for å få noen innspill på de (via e-post og diskusjonstråder på blogginnlegg).</p> <p>Så et litt mer konkret spørsmål – noe av våre data vil være oppsummering av meningsytteres «påstander» (noen mer vitenskapelige enn andre). F. eks. finnes det mange online artikler rundt temaet «trenger vi ledere», vi mener at summen av bidragene fra noe slikt kan sammenlignes med bidragene fra en fokusgruppe. Hvordan skal vi gå frem når det gjelder referanser til noe slikt? Skal vi behandle det som ordinære litteraturhenvisninger, eller skal vi legge med alle artiklene (med kommentarer) som vedlegg, skrive vår oppsummering og henvise til vedlegg x-y?</p> <p>Noen tanker om tilnærming og fremgangsmåte?</p>
--	--	---

		<p>mvh</p> <p>Team ledere uten fremtid ☺</p>
26	280518/1730-1900	<p>hei,</p> <p>kan dette veiledermøtet utsettes og at vi tar de avklaringene vi har akkurat nå tas på epost med Johan?</p> <p>Vi har vel ikke så mye nytt til ham å svare på enn at vi har jobbet frem mer rundt metoden samtidig med at det gjennom aksjonsforskningen har skjedd en fremdrift (som vi bør dokumentere gjennom en feltdagbok), at vi er i en slags avslutningsfase i å beskrive endelig metodevalg/tilpasning - og at litteratursøket nå er inne i en aktiv fase.</p> <p>Vi foreslo etter at Jostein måtte logget av i går å fremstille aktuelle data i form av en litteraturoversikt i f.eks excel. En slik tabellarisk oversikt lager jeg et forslag (med «emneord») til i ettermiddag og legger ved siden av masteroppgaven.</p> <p>Tanken er at vi sammen bygger opp oversikten med det som er lagt i mindomo, sendt på epost til hverandre, hentet fra twitter, foredrag og videoer, blogger osv fra tankeledere og meningspersoner, organisasjoner og politikere, kort sagt feltet vårt.</p> <p>Til sammen blir det datagrunnlaget vi så skal dukke ned i, analysere, sammenstille og kode for så å forske på og «kna», evt ha en aktiv dialog med utvalgte i feltet på bakgrunn av analyse av meninger og utsagn vi mener er relevante. Drøftingen baseres på tolkningen av data og bruk av teorier vi mener skal brukes.</p> <p>Hva tror dere om å</p> <ul style="list-style-type: none"> -utsette møte med veileder f.eks en eller to uker (jeg skal på AbeliaOpen den 8.juni i Oslo, og oppsummering fra den konferansen bør bli et relevant datainnslag, kanskje et av de «siste»?) - vi i løpet av denne uka lager et generelt underlag til Johan å lese igjennom hvor endelig forslag til metodebeskrivelse er på plass, en

foreløpig/forslag feltdagbok og foreløpig litteraturoversikt/data»sett»
hvor vi har startet sammenstilling/analyse (med tanke på de
forskningsspørsmålene vi har definert?)

Med vennlig hilsen

Christian Wråli

Hei,

i dette møtet ønsker vi innspill til spørsmål rundt presentasjon og disposisjon av oppgaven (ingen tekst å lese).

Opgaven gjennomføres i en aksjonsforskningsramme, hvor ledelse, digitalisering og organisering definerer rammen. vi har brukt mye tid på å sette oss inn i teori i teamet og funnet litteratur som sier mye om holdninger og endringer som er/skjer i feltet.

Vi tenker å strukturere oppgaven som følger:

- presentasjon av eksisterende litteratur, vi benytter boken «The Age of Agile» av Stephen Denning utgitt i år som en referansekilde og til å sammenligne med våre funn i slutten av oppgaven (en benchmarking).
- teori fra Drucker om kunnskapsøkonomien, teori fra studiet om de forskjellige leder/ansatt typene i kunnskapsøkonomien og kritisk PAR som vårt teoretiske grunnlag.
- de artiklene vi har vært igjennom fra div. internettkilder sammenfatter vi (lager utdrag fra) og benytter som data i oppgaven, det siste bidraget her blir antakelig et referat fra Abelia Open «Fremtidens ledelse» nå den 8. juni (hvor Christian deltar).
- drøfting av kunnskapsøkonomi, digitalisering og ledelse, hvor vi prøver å holde litt avstand til samfunnsøkonomi og politikk (selv om det kan bli utfordrene)

Som del av metodebeskrivelsen beskriver vi hvordan vi har funnet disse artiklene og hvordan vi har bearbeidet de (inkl. en liste over artiklene med tittel, kilde, forfatter, dato og en kategorisering/tematisering). Vi lager også en «feltdagbok», med en opplisting av alle nettmøter og fokusområder underveis.

Vi gjør et forsøk på å presentere vår funn og få tilbakemeldinger på disse på tampen av oppgaven, og dra evt. respons på dette inn i konklusjonen.

Praktisk så er vi nå inne i en litt kaotisk fase med avslutning av metodebeskrivelse, supplering av teori, renskrivning av data og oppstart av drøfting, så en gjennomlesing av teksten pr. dd. gir liten mening.

		<p>Vi forstår det slik at denne artikkellisten skal være del av selve oppgaveteksten, står vi fritt til å lage en liste for hvert hovedtema vi presenterer, eller bør det være samlet i en liste.</p> <p>Ved presentasjon av disse data (artiklene), hvor fristilt er vi da? Kan vi f.eks. fremstille det som en dialog mellom de forskjellige «synserne» som om det faktisk var et gruppeintervju? (Vi forklarer selvfølgelig hvorfor, og hva de faktiske forhold er) Ang. hvorfor så ser vi på internett som en stor kilde til informasjon hvor alle spørsmål allerede er stilt, det gjelder bare å finne svarene.</p> <p>Når det gjelder feltdagbok, går denne inn som vedlegg eller del av oppgaven?</p> <p>Vi håper på en kritisk og givende dialog om våre forsøk på å kna all kunnskap vi har om temaet inn i en god oppgavetekst.</p> <p>Satser på å ha en mer leservennlig kladd tilgjengelig om en 14 dagers tid.</p> <p>-frode</p>
	300518/1700-1900	Veiledermøte 2 med Johan
27	040618/1700-1900	<p>Feltdagboka –må settes opp.</p> <p>Hermeneutisk analyse – ikke en forhåndslagt plan – interaksjon med feltet, aksjonspunkt 1 2 3 4, del < - >helhet</p> <p>PS er skapt av vår hypotese</p> <p>Sosiologisk eksperiment</p> <p>Denning: Autonomi – ikke alle er interessert i å lede seg selv. Hva er egentlig lederoppgaver?</p> <p>Læring - den enkelte medarbeiderens ansvar. Ansvarer blir litt tullede</p> <p>Medarbeiderdrevet innovasjon.</p> <p>--</p> <p>God morgen,</p> <p>har vært «fraværende i helga», men dette så bra ut.</p> <p>Om Home Deus er interessant så tar vi med den (har noen flyturer foran meg, så skal få lest litt :)</p> <p>Dette med sustainability er stadig tilbakevendende, hvordan skal vi dra det inn. Er det de «unge» som kommer med det, eller er det «samfunnet» som sådan som begynner å kreve det av de som sitter på «toppen»?</p> <p>Skal vi bare presentere det som en undertone, noe som brygger opp til noe stort?</p>

Og kanskje viktigere, mikro eller makro :), skal vi være tett på f.eks. dette med selvstyrte team, og leder som mentor, eller ta et steg tilbake og se på samfunnsansvar, rettferdighet, fordeling osv.?

Har laget noen skisser for justering av drøfting, skal se på det opp imot det du har skrevet her, satser på å få skrevet det inn i dokumentet i kveld.

-frode

Fra: Wråli, Christian [<mailto:Christian.Wrali@hemit.no>]

Sendt: 10. juni 2018 14:57

Til: Frode Nilsen <frode@sticos.no>; frode.nilsen@student.nord.no; jostein@emc.as; jostein.eikeland@student.nord.no

Emne: Inntrykk og oppsummering etter deltakelse på Abelia Open fredag 08.06.18 med temaet Fremtidens Ledelse

Hei,

Jeg har laget en oppsummering fra konferansen som forøvrig var veldig relevant for våre tema (!) og sånn sett virke å være en tilnærmet perfekt arena/felt for å samle data om trender og oppfatninger fra næringsliv / privat sektor i Norge. (Abelia)

Jeg fikk snakket og gjort noen refleksjoner med flere av deltakerne og gjort kontaktforespørsel til disse. Men det er selvsagt ikke det samme som at de er våre informanter. Men kontakten kan pleies og vi kan forespørre direkte til disse og andre i den grad det er påkrevet.

Hvordan kan vi betrakte oppsummeringen.

Jeg mener at det som er sagt og formidlet under konferansen bør kunne bli betraktet som flere svar fra feltet vårt, på lik linje med andre «svar» vi har fått gjennom de relevante artikler og relevante (offentlige) ytringer vi har samlet inn. Oppsummeringen er gjort av meg, og i noen grad også farget av mitt ståsted. Hvis det er uklarheter eller mistanke om feiltolking, er vi dog i den heldige situasjon at påstander og uttalelser kilden kan verifiseres med

kilden, som uten unntak er kjente ledere og meningspersoner.

Konferansen legger jeg i regnearket og den vedlagte oppsummeringen foreslås som utfyllende informasjon.

Mer kildemateriale eller spennende bakgrunnsinformasjon?

Homo Deus av Harari fra 2015.

Professor Dag Hessen som innledet sesjon 2 om et historisk blikk på ledelse omtalte dette som en meget godt skrevet bok om problemstillingen og brukte den som bakteppe for å belyse menneskelig utvikling og ledelse. Den er lettfattelig skrevet, men det betyr vel ikke at den nødvendigvis er vitenskapsmessig for «lett»? Det at Hessen bruker boka som bakteppe må vel nødvendigvis bety at den er innenfor og fungerer godt som et bakteppe og en oppdatert samlet fremstilling av menneskets utvikling innen ledelse - som også har med «det siste» innen teknologi, globalisering, organisasjoner og individ.

Jeg har ikke lest hele boka, men kommer til å gjøre det. Jeg tror boka kunne fungert som et bakteppe for vår oppgave også, kanskje sammen med Denning sin Agile mgmt.

Men kanskje det blir for omfattende og kommer litt «sent» med, eller må det kunne aksepteres at vi bedriver «last minute» litteraturstudium når hele temaet må betraktes som «ferskavare»?

Verket er som nevnt anerkjent, selv om noen kanskje «fnyser» av populariseringsgraden. Det å reflektere over valg av «fasit» bør i tilfelle inneholde en balansert fremstilling av vårt utvalg og vurdering av faglig kvalitet, og sånn sett ikke den eneste sanne sannhet. Vi skal uansett være etterrettelige og transparente.

Hva tror dere om å utvide vekting av våre funn med både Denning og Harari sine «observasjoner» og slutninger?

Noen linker som «kom opp» i kjølevannet av dette og som kan styrke mulige funn:

Sosialt entreprenørskap og samfunnsansvar. Mulig forklaring på hvorfor kombinasjonen sosialt og entreprenørskap ikke er så viktig i Norge.

(InFuture/Tepfers)

<https://vimeo.com/11759378>

Jeg tror vi kan knytte dette til flere ting, men innenfor dette med hvordan mange av dagens unge tenker, i motsetning til dagens 40-50åringer, er det mener jeg av det vi har av materiale nå, markert flere unge som oppfatter at det er viktig at virksomhetene viser samfunnsansvar. Det viser inntrykkene vi får fra millenials, dagens unge tankeledere og slike forskningspresentasjoner som Camilla legger frem i denne videoen. I boka om sustainability finner vi mye av dette og også andre steder. Det må kunne defineres som et viktig funn fra feltet og som stemmer godt med teori/empirien vi har lagt opp. Da tenker jeg på Carlota Perez artikkel (utdrag av boka, Capitalism, Technology and a green Global Golde Age: The role of History in Helping to Shape the Future) og Sustainability-boka m.m. Ps. Jeg kunne tenkt meg at vi trekker inn noe av Meir Russ sine tanker her også, men det kan vi komme tilbake til.

– GDPR kommer til å skape et kjempestort marked, og gir kontrollen tilbake, siden alle får full råderett over egne data

https://www.tu.no/artikler/snart-kan-du-selge-eller-donere-de-personlige-dataene-dine/439467?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-2018-06-09

(litt gledelig å få «drahjelp» for at GDPR faktisk er en motvekt til den demokratiske resesjonen Tepfers snakker om, og at individet i større grad kan bestemme over egen personinformasjon. Det vi har skrevet i drøftingskladd om GDPR som en mulig hjelp for å styrke individets demokratiske rettigheter vil være et funn når en spør feltet gjennom nyheter og ytringer som dette. Foreslår at denne artikkelen kommer med i artikkelsamlingen. Det kommer sikkert mer før og etter 1.juli. ([Når får vi ny personopplysningslov i Norge](#))

		<p>Med vennlig hilsen</p> <p>Christian Wråli</p> <p>https://en.wikipedia.org/wiki/Luddite avsnittet «In retrospect».</p> <p>Hvor mye fokus/angrep skal vi rette mot «systemet»? Luddisme er jo et tema, la oss knuse robotene, eller avdekke det bakenforliggende. Gevinsten fra digitaliseringen går til kapitaleierne, de som er arkitektene for det store samfunnssystemet som styrer pengene ned i sine lommer. Kan vi snakke om Critcial PAR uten å frembringe slike tanker?</p> <p>-frode</p> <p>Hm, både Meir Russ og Carlota Perez er inne på dette med skattelegging.</p> <p>Fjern skatt på arbeid, legg skatt på energiforbruk (alle ikkefornybare ressurser) – og dette må gjøres globalt ... (her er det jo også en utfordring, her på berget skiller vi mellom skatt og avgift, skatt er noe du betaler inn for å få igjen i andre livsfaser)</p> <p>Politikk, det er kanskje også et poeng (som Drucker også trekker frem), de som vet skal ta ordet – ikke overlate det rommet til diletantene.</p> <p>https://en.wikipedia.org/wiki/Policy</p> <p>-frode</p>
28	120618/1700-1830	<p>Bruce Lipton – Neuroscience</p> <p>Hvem eier gevinsten som fremkommer ved at man effektiviserer bort seg selv?</p> <p>Digitale tjenester/leverandør samme kostnad om en har 10 eller 10 millioner kunder..</p> <p>Mindlesness</p> <p>Deduktiv – Hypotetisk deduktiv metode - > ny teori</p>

		<p>Induktiv – Teori bekrefte gjennom empirien</p> <p>Hærfører/trussel –hvem blir utsatt for en trussel?</p> <p>Digitale/virtuelle prosjektorganisasjoner</p> <p>Ikke sustainable å samle alle på et sted!</p>
	130618/1700-1900	<p>Forberedelse til Veiledermøte 3 med Johan</p> <p>Produktivitetsvekst</p> <p>Ny ledelse</p> <p>Hard HR vs millenials – vil det lykkes?</p> <p>Ny ledelse - > situasjonsbestemt ledelse. Følge opp/coach/Myke ledelsesformer</p> <p>Nivå 5 ledelse. Defineres av HR</p> <p>Handler om avlæring og læring - > medarbeider/ekspert</p> <p>Ustabilitet – sustainability</p> <p>KØ og digitalisering farger ledelse</p> <p>Mange fasetter og dimensjoner – mellommenneskelige relasjoner</p> <p>HIVE (som i beehive) – vikinger – solidarisk – normer hemmer Kina/trump</p> <p>Stordalen</p> <p>Praksisfellesskap kan legetimere.</p> <p>Praksisfellesskap med interaksjon med feltet gjennom kopling mot communities, diskusjon rundt data og ny forståelse er vi i praksis et fellesskap og kan dette bli antatt som forskning?</p>
29	250618/1700-1900	<p>90 sider</p> <p>Praksisfellesskap – community of practise</p> <p>. 3 kanaler for å hente informasjon</p> <p>automatisert</p> <p>Tankeledere har kommet mye lenger i prosessene enn institusjonene</p> <p>Metodekapittel: hva er data her? Hva er aksjonsforskningen her? Når fra litteratur, data og når fra dere selv</p>
	28.0618 1000	<p>Innspill Frode før veiledermøte.</p> <p>Temaet team skal selvfølgelig omtales i oppgaven, i konteksten av ny organisering – som ingen har jobbet noe særlig med som jeg vet. Men det</p>

skal være lagt inn litt datagrunnlag rundt dette, og Drucker tar opp de forskjellige team variantene (cricket, soccer og double tennis) og deres anvendelse. Har lagt inn noe teori om kunnskapsledelse som også fremhever dette med autonomi i team.

Tror vi må snu fokus på arbeidet, hvis vi skal komme i mål.

Skriv ut planlagt drøfting med basis i eksisterende teori og data, finn hvor det blir tynt/mangler og erstatt teori/data. Pr. nå er det ikke (fysisk) plass til nye momenter.

Husk at fokus er hva kunnskapsøkonomi og digitalisering gjøre med leders rolle. Hvordan leder kan optimalisere sin rolle med digitalisering er underordnet.

Ellers var det mange interessante artikler (tror vi har vært borti noen av de tidligere) – Will the Corporation survive er selvfølgelig et grunnlag for delen om organisering.

Rent praktisk må vi ta en runde på/bli enige om hvordan vi skal presentere de forskjellige data, skal vi gjøre forskjell på blogg/nyhetsartikler og fagfellevurderte magasinartikler/teori? Jeg har i utgangspunktet arbeidet ut ifra at den første gruppen går inn i Excel skjemaet, med en tematisk oppsummering i selve oppgaven i kapitlet «Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen» (slik som for Fjern mellomlederne) for de artiklene vi faktisk benytter. Den andre gruppen behandler jeg som teori, dvs. legges inn i referanselisten og refereres etter APA. Uavhengig av gruppe, så presenteres alt under kapitlet «Tematisering av data» (som jeg har begynt å rydde i samtidig som jeg skriver drøftingen om Ledelse).

Til slutt – dette med kompetanseutvikling. Er usikker på om det er leders rolle, det er en «management» oppgave, men de enkelte team kan håndtere det bedre enn en utenforstående, hvis de får lov.

		<p>I det oppkoket jeg skriver (og har i hodet) så står jeg igjen med strategi som en lederoppgave, men den og kan utvikles av «hvem som helst» - hovedpoenget er jo heller at den har fokus (og ikke puttes i en skuff), og utvikles etter behov.</p> <p>Tror jeg lander på – hiv ut leder, få inn bas'en igjen. https://no.wikipedia.org/wiki/Bas_(yrke)</p> <p>3T -frobe</p> <p>Har (mellom)landet på at «seriøs» teori tas med i referanselisten, og refereres til etter APA regler, men beskrives i datakapitlet når den ble funnet under forskningsarbeidet.</p> <p>Blogger mv. tas inn i Excel listen, og refereres bare til via nummer, med unntak i evt. oppsummeringer av innholdet i datakapitlet, der angis kilden ved navn/forfatter og nummer.</p> <p>(Bør sikkert gi en forklaring på dette i ett eller annet Fremgangsmåte kapittel.)</p> <p>-frobe</p>
	280618/1700-1830	Veiledermøte 3 med Johan
	150718 1900	<p>Innspill Frode før mastermøte -30:</p> <p>da har jeg samskrevet dette teori/data grunnlaget fra kap. 5 i Irgens/Wennes boka og «På jakt etter en norsk ledelsesmodell» (kap 4.1.2.6 & 4.1.2.7 , endret navn til Nasjonale ledelsesmodeller i oppgaven).</p> <p>Fortsetter min drøfting av ledelse i kunnskapsøkonomien.</p> <p>Ad. gjenstående arbeide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innledning trenger en hånd, også ifbm. momenter nevnt av Ravn kap 1

		<ul style="list-style-type: none"> • Endre ordlyd/beskrivelse av FS, slik at det er tydelig at de hver for seg omhandler; ledelse, organisering og digitalisering. Kap. 1.3 • Gode definisjoner kap. 1.5 • Vi må vel hver av oss skrive et avsnitt eller to om vår bakgrunn (relevant for oppgaven/studiet). Kap. 1.6 • Disposisjon Kap. 1.8 • Hvor kommer John Dewey referansen fra, mangler kilde Kap. 3.2.2.2 • Overordnet beskrivelse av data funnet, kap 4.2 • Kritisk vurdering av data, hva mangler/bias osv. kap 4.3 • Drøfting, er det gjort en oppsummering av artiklene om «radering av arbeidsplasser» og tatt med i drøfting – vi kan ikke snakke om digitalisering uten å nevne dette. • Kap 5 + 6 mangler, skal utgjøre 12 sider <p>og dette er før opprydding ifht. teori/data som mangler drøfting.</p> <p>6 uker igjen</p>
30	160718 1700-1830	<p>Ja enig, triangulering på flere nivå, og utnytter de kanalene som synes tilgjengelige for å komme nærmest «sannheten». Vi fant vel ut at denne type kilder kan brukes, og hvordan vi skulle referere til dette i paperene, så det skal være innafor 😊 kan faktisk argumentere for at en slik tilnærming gir et mer nyansert syn enn tradisjonell forskning 😊... snakkes senere</p> <p>Jostein Jostein</p> <p>Fra: Frode Nilsen</p> <p>Sendt: mandag 16. juli 2018 kl. 12.40</p> <p>Til: Wråli, Christian; Frode Nilsen; jostein@emc.as</p> <p>Kopi: Christian Wråli; Jostein Eikeland</p> <p>Emne: SV: Arbeid</p> <p>YouTube er fint det – er kanskje et poeng å vise at vi har «vært over alt».</p> <p>-frode</p> <p>Fra: Wråli, Christian [mailto:Christian.Wrali@hemit.no]</p>

Sendt: 16. juli 2018 11:16

Til: Frode Nilsen <frode.nilsen@student.nord.no>; jostein@emc.as; Frode Nilsen <frode@sticos.no>

Kopi: Christian Wråli <christian.wrali@student.nord.no>; Jostein Eikeland <jostein.eikeland@student.nord.no>

Emne: RE: Arbeid

hallo hallo,

Tilbakemelding på punkt:

- Hvor kommer John Dewey referansen fra, mangler kilde Kap. 3.2.2.2

Dette er sjarmen – og forbannelsen ved å bruke youtube ;-) Fant denne først:

Litt tynn som referanse, men veldig rett på oppsummert. Jeg fant dette i feb ifbm kritisk PAR og pragmatisme : I et 3 min youtube-klipp fra et foredrag av Noam Chomsky: <https://www.youtube.com/watch?v=uZFuOZ0yTNM> (Avram Noam Chomsky er en amerikansk forfatter, filosof og politisk aktivist. Han er professor i lingvistikk ved Massachusetts Institute of Technology, der har han vært ansatt siden 1955. [Wikipedia](#))

Her er mer kjernen og bør kunne være en ok referanse, kanskje sammen med den over?:

<https://plato.stanford.edu/entries/dewey-political/>

Avsnitt 3 Liberalism og 4 Democracy

➔ Adoptere digitale hjelpemidler i forhold til referanser (metoden er ikke anerkjent)

Fra Jostein: som forskere er vi nå ved et veiskille på lik linje som andre "markedsplasser" vil forskning bli digitalisert, da kan vi fortsette å være proteksjonistisk iforhold til å verne om eksisterende modelering eller vi kan dra den inn i den digitale spferen slik at vi faktisk forholder oss til en "moderne" måte å søke, publisere og tilgjengeliggjør kunnskap på lik linje som digitale tankeledere mm. hvis ikke vil forskning få mindre påvirkning på veivalg og "styring" av innovasjonsarbeid da digitalisering gjør at

		<p>analoge tilnæringer rett og slett blir umydiggjort pga informasjonsstrømmens kompleksitet.</p> <p>våre eksperimenterelle modell søker å ta forske på en digital model av aksjonsforskning, vi ser et landskap av utfordringer som tidligere ikke har vært tilgjengelig. Nå kan digitalisering også potenselt skape en ny evolusjon for denne type tenkning, forutsatt at en ser vekk i fra potenselle gamle dogmer og forholder seg til potensialet som ligger i en slik tilnæring. integrasjoner i kunnskapsutvikling og kunnskapsdelingsforum som i tillegg til praxis kombinerer relevant forskning på en tilgjengelig og inkluderende måte har potensiale til å skape mer strukturert innovasjon i tråd med markedenes behov, innovasjon kommer til å skje i så stor grad at det å finne gode produkt i seg selv vil bli mer komplekst på grunn av råskapen i markedskommunikasjonen selskap som lykkes har. vil en kunne henge med og tilpasser utvikling på en bærekraftig måte vil de gode innovasjonene være nøkkelen for suksess.</p> <p>Altså: Enm kan egentlig kutte ut konsulentleddet i dag. Forskere kan ha direktekontakt med næringslivet.</p> <p>The image pill (Netflix)</p> <p>Peder Inge Furuseth (vg i dag) https://twitter.com/PIFurseth/status/1016237746485153792</p> <p>Akademia må velge en annen vei</p> <p>Sykluser – nye data</p>
170718 1930		<p>Innspill Frode etter mastermøte -30:</p> <p>En liten oppdatering,</p> <p>ser at jeg i disse side estimatene ikke har tatt hensyn til at kapittel en inneholder 2-3 sider som ikke er oppdatert ifht. innhold, likeså med kapittel 4, der er omtrent 8 sider uredigert (utenfor tema)</p>

		<p>Dermed er status omtrent</p> <p>Mangler 5 sider i kapittel 1 og 2</p> <p>To sider for mye i kapittel 3 (metodologi og gjennomføring)</p> <p>Mangler 20 sider dataanalyse kapittel 4 (data og drøfting)</p> <p>Mangler 12 sider konklusjoner kapittel 5 og 6</p> <p>1/3 av oppgaven mangler ... løp og jobb.</p> <p>-frode</p>
31	250718 1000-1230	<p>Leadership vs styring</p> <p>Automatisere 30% av backoffice oppgaver</p> <p>Meny –ren delikatessebutikk</p> <p>Utvikle <u>plattformer</u></p> <p><u>Norwegian smartcare cluster Samarbeid</u></p> <p>Hyperloop i Norge – mulig å utvikle kompetanse</p> <p>I dag: gjøres byene vanskelige å bruke. (Er netthandel en måte å unnsnippe trafikkproblem og kostnader med å bruke byen?)</p> <p>Winner takes all</p> <p>Ledelse: Nettverk må vokse organisk – det har ikke noen leder.</p> <p>Entreprenørens tidsalder. E.ønsker et team/nettverk.</p> <p>E.nødvendigvis ikke opptatt av å bli stor. Starter bedrift eller blir underleverandør, det er hipp som happ.</p> <p>Vi som mennesker må være våre egne entreprenører? E.skap må læres.</p> <p>Skolesystemet kritiseres for å være utdatert. Først og fremst lære evne til refleksjon.</p> <p>Kristendommen – sjel – Harari</p> <p>Proessen vår: Få frem den bevegelsen som ligger i forskningsmåten vår – AR/Hermeneutisk prosess – abduktiv, danner hypoteser og tester de. Nye spor følges hele tiden.</p> <p>Spørre Johan hvordan dette kan fremstilles i oppgaven for å få frem dette vs.syklusene i AR.</p>

		<p>AR er et glimrende verktøy for innovasjon.</p> <p>Beste praksis vs the edge of development</p> <p>5 uker igjen til levering..</p> <p>Vi må jobbe med den røde tråden.</p> <p>Jobbe med hver sine oppgaver til mandag og vurdere nytt møtepunkt da.</p>
		<p>Hei,</p> <p>laget en enkel fremdriftsplan for oppgaven frem til innlevering.</p> <p>Fyll på med det du savner, og skriv hva du har tenkt å gjort kommende uke.</p> <p>Svar meg med oppdatert liste, og jeg tar med det ved neste utsendelse.</p> <p>(antar dette blir tema på møtet i morgen).</p> <p>Pr. dd. ligger vi 5 sider bak skjema på å bli ferdig den 18. august med mengde innhold.</p> <h2 style="text-align: center;">Gjenstående</h2> <p>Oppgaver som må gjøres før master kan leveres</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Legg inn standard forside <ol style="list-style-type: none"> a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke) 2. Korrigjer på «vår» forside, evt. fjern <ol style="list-style-type: none"> a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke) 3. Kap 1 – skriv innledning, ta hensyn til innspill fra Ravn <ol style="list-style-type: none"> a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke) 4. Kap 1.5 – ferdigstill definisjoner <ol style="list-style-type: none"> a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke) 5. Kap 1.6 – hver enkelt skriver en kort biografi om seg selv (et avsnitt eller to), ferdigstill kapittel <ol style="list-style-type: none"> a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke) 6. Kap 1.8 – beskriv disposisjonen av oppgaven (avhenger av 7 og 8) <ol style="list-style-type: none"> a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke) 7. Kap 3.2, 3.3 og 3.4 – omskrivning for å tydeliggjøre vår fremgangsmåte, ta hensyn til innspill fra Ravn. <ol style="list-style-type: none"> a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke) 8. Kap 4.1 – tydeliggjør vår tematisering/presentasjon av data, flytt evt. noe til teori kapittel <ol style="list-style-type: none"> a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke) 9. Kap 4.2 – skriv en overordnet analyse av data

		<p>a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke)</p> <p>10. Kap 4.3 – gjør en kritisk vurdering av data</p> <p>a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke)</p> <p>11. Kap 4.4 – ferdigstill tolkning (drøfting), svar på problemstilling</p> <p>a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke)</p> <p>12. Kap 5 – skriv en oppsummering og en konklusjon (avhenger av 11)</p> <p>a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke)</p> <p>13. Kap 6.1 – diskuter våre funn med Denning boken (avhenger av 11)</p> <p>a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke)</p> <p>14. Vedlegg – fiks vedlegg for Twitter kontoer vi følger, Feltdagbok, Data liste, noe annet?</p> <p>a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke)</p> <h2>Burde vært gjort</h2> <p>Oppgaver som bør gjøres for å gi en bedre oppgave</p> <p>15. (optional) lag et sammendrag (optional) på engelsk</p> <p>a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke)</p> <p>16. Kap 6.2 – (optional) skriv noe om utvikling av caser, teorier, typologier mv. (avhenger av 11)</p> <p>a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke)</p> <p>17. Kap 6.3 – (optional) skriv noe om videre implikasjoner (avhenger av 11)</p> <p>a. Skriv hvem som tar tak i hva (kommende uke)</p> <p>-frode</p>
32	300718 1400-1500	<p>Statusmøte -32</p> <p>Perez globale Rammebetingelser</p> <p>Redegjøre for hvilket nivå vi drøfter på</p> <p>Millenials</p> <p>Handlingsrom</p> <p>Sosiale medier</p>
33	310718 0900-1000	<p>Statusmøte -33</p> <p>Lære å reflektere</p> <p>Biografi – poenget er å redegjøre for forskerens bias/ståsted. Hvilke standpunkter vi har med inn</p> <p>Lykkes i å få arbeidsledige i arbeid</p> <p>Mening (i ledelsesøyemed) mening er dog individuelt</p> <p>Saksbehandler i NAV <-> Mentoren som viser sammenhengen</p>

		<p>Barnet /ego bli voksen er å ta kontroll på følelsene</p> <p>Læring dyd av en nødvendighet, mål med livet, blind i egen hverdag</p> <p>Utdanningssystemet og lære gamle dogmer vs lære å lære, dvs reflektere</p> <p>Digitalisering – utviklingen er massiv. Ikke gitt at den løsningen som vinner er den beste</p> <p>Tilt</p> <p>Kunden er ledestjernen</p> <p>--</p> <p>Skrive til problemstillingen</p> <p>--</p> <p>Tankeledere påvirker indirekte og over tid</p> <p>(Perez, Seres, Harari, Denning, Tepfers m.fl)</p> <p>Akademia</p> <p>"Den som vet må si i fra", ellers tar andre podiet.. (Drucker)</p> <p>Våre egne paradigmeskifter/ reise/utvikling/ ny kunnskap/ det vi har forkastet / avgrensninger fortjener å bli nevnt i oppgaven/metoden. Prøve å anskueliggjøre det i feltdagboka</p>
34	020818 1400-1500	<p>Statusmøte -34</p> <p>Spørsmålene vi stiller i drøftingene må vi huske å besvare</p> <p>Relevans i data ifht drøftingen</p> <p>Ledelse og stor mengde i teori (bruker vi alt?) Perez, fokus på ledelse – absorbere ny teknologi</p> <p>USA og etterhver overflødige ledere –det blir problemer</p> <p>Tyske mindre bedrifter (Mittelstand) gode på innovasjon. Hva gjør at Tyskland kom så sterkt tilbake etter krigen? (Tapte krigen, men vant freden)</p> <p>Digitalisering muliggjør mer hard HR. Ønsker vi det??</p>
35	060818 1100-1200	<p>Statusmøte -35</p> <p>DAR gjør det enkelt å gjennomføre en ny forskningsrunde (AR syklus)</p> <p>Treffer kunnskapsutviklingen godt</p> <p>Magna 2014: innovasjonsarbeidet i Telenor bruker AR.</p> <p>Nettverk - Kopler på tankeledere. Infostruktur?</p> <p>Passer inn i digitaliseringsdrøfting</p>

		<p>-> nærmest kunden, støtter nettverk,agil utvikling</p> <p>Ikke så kostnadskrevende</p> <p>Infostruktur vs.infrastruktur</p> <p>Klynger</p> <p>--</p> <p>Trengs en leder - Kan ikke overlate alle oppgaver til de ansatte?</p> <p>Subjektiv meningsdannelse</p> <p>Få folk til å se helheten</p> <p>Innovasjon skal utføres av den menige mann og fanges opp av ledelsen</p> <p>-> Kunnskapen flyter fritt</p> <p>--</p> <p>Crowdsourcing</p> <p>Produktivitetskommisjonen/regjeringen - Er det slik at store virksomheter skal skape alle de nye jobbene. Er det løsningen KØ tilbyr?</p> <p>Patenter (barrierer) -det er vel ikke KØ det heller..</p> <p>--</p> <p>Selvstyrte team og bas erstatter mellomlederen? Analogt med tropp(40)/lag(12) i hæren?</p> <p>Hele org. Er et nettverk som bygges opp etter behov</p> <p>Ganske få målepunkt/KPI'er Frode ønsker å måle</p> <p>-> Effektivitet på mikronivå gir ineffektivitet på makronivå..</p> <p>Foranledningen til entreprenøren må være kunnskapsarbeideren</p> <p>Produktivitetskommisjonen+Drømmeløftet (små skritt)vs. Denning (4 årsperspektivet - stortingsperioden som slår ut i ambisjonene ?)</p> <p>Metaperspektivet til Perez er at det må gjøres på et overordnet nivå, men det må en strategisk forandring til i forkant for å lykkes.!</p> <p>Det handler ikke om å gjøre seg selv overflødig, men å gjøre arbeidsoppgavene dine overflødig. (bra mantra for en kunnskapsarbeider!)</p>
36	080818 1700-1800	<p>Statusmøte -36</p> <p>Arbeid med innledning og dramaturgi Frode/Jostein</p> <p>Vi må huske å flytte "Feilplassert" teori fra digitaliseringsdrøftingen til teori der hvor det trengs.</p>

		<p>Konsolidering av universiteter og myndighetenes mål om å satse på de mest populære studiene, henger undanningsinstitusjonene ennå på industrialiseringstoget? – er det en trussel mot at utkantene kan ta del i livslang læring og ta del i videreutdanning i voksen alder? Kan ikke nettopp digitalisering og ny teknologi sørge for at sentralisering av slike funksjoner kan unngås? (ref Nord og 9 lokasjoner) mange av studentene blir boende i sin tidligere studieby.</p> <p>Ser ikke makronivået dette?</p> <p>Fremtidens medarbeider sitt ansvar for egen utdanning/læring</p> <p>Åpen innovasjon –kople til praksisfellesskapet og et mulig verktøy for ledere.</p>
37	130818 1700-1800	<p>Statusmøte -37</p> <p>Laget ferdig kapittel om forskers bakgrunn</p>
38	160818 1100-1200	<p>Statusmøte -38</p> <p>Krever digital kompetanse. Kun et verktøy, men dog et kraftig et</p> <p>Tankeledelse -> lite brukt, bortsett fra Traseth,IN.</p> <p>En oppgave for lederen i frmtiden (-i bedr, -utenfor bedr.)</p> <p>Sosiale medier er et verktøy. Endring i tankegods</p> <p>Ledelse – etterlyse den som har overordnet styring</p> <p>Hva er vinningsfunksjonen – hva er motivasjonen for kunnskapsarbeidere - verdien tilfalle arbeideren og ikke kapitalen?</p> <p>Utenforskapet – borgerlønn</p> <p>--</p> <p>Kreativ destruksjon må komme etter et paradigmeskifte. Kan ikke komme før</p> <p>Erdogan vil forby iPhone</p> <p>Krig foregår i markedet ikke på slagmarken</p> <p>Skattelegging av Google – EU, Solberg (Troverdighet)</p> <p>Små virksomheter hele tiden</p> <p>AS Norge går bra, men på grunn av at folk mister jobber i stedet for at jobber skapes.</p> <p>Skillet mellom generasjoner</p> <p>Paradigmeskiftet. Fra kunde til interessent ifht sustainability</p>

		<p>Plattformer –bedrifter. Kapitalisere på egen plattform</p> <p>Her har Norge en ny mulighet som kan legge til rette for entreprenøren</p> <p>Byråkrati –Trump tar beslutninger og får ting gjort.</p> <p>Tankegodset i Norge. Båttrafikk og få transport over på sjø. I Norge er det ikke populært å ville noe (Jante, strenge normer)</p> <p>Ledelse i kunnskapsøkonomien – det internasjonale kommer til deg.</p> <p>Tollbarrierer –legger avgift på det som handles i utlandet –som gebyr til Posten. Gjør det vanskelig å drive internasjonal handel i Norge</p> <p>Retorikken må vries</p> <p>Innovasjon avgjørende –viktig for ledelse</p> <p>Kundedrevet – mer interessedrevet. Alle interessentene må delta + sustainability</p> <p>Destruktiv konstruksjon , ikke destruksjon -> integrere seg med neste generasjon.</p> <p>Det offentlige må ikke få fokus når det er det private næringsliv som skal ha fokus. Sammenlikne det offentlige med det private –offentlig lederskap</p>
39	200818 1700-1800	<p>Statsumøte -39 digitaliseringsdrøftingen</p> <p>Innovasjon, kommunikasjon og kreativitet er fremtidens ledelse?</p> <p>Læring/utdanning</p> <p>Trene – mangler Fingerspitzgefühl</p> <p>Roboter blir mer og mer spesialisert. Roboter er ikke kreative –ennå. Gjør ikke feil?</p> <p>Apropos: det er ved feil de fleste gode ideer blir skapt</p> <p>Scenario ved kvantemaskiner –roboter blir kreative?</p> <p>Dommedagsprofeti</p> <p>For å se fremover må en utenfor komfortsonen / være i bevegelse</p> <p>2011 mer markant –dystopien gikk over</p> <p>Fortsatt 1 prosenten makro til farge mikro</p> <p>Perez sitt skråplan må tiltes</p> <p>Gjentakelser –fortell/henvis til tidligere brukt sitat el.teori –styrker saken</p> <p>Øyet mot fremtiden –varslingssystemer (John og Olsen)</p>
40		<p>Statusmøte -40</p> <p>Innovasjon på mikronivå</p>

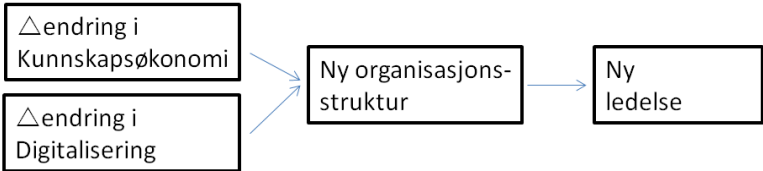
		<p>Kreativ destruksjon</p> <p>Drive innovasjon (Carr, Kuhla?)</p> <p>Digitale klynger</p> <p>Hvor forskningen går videre</p> <p>Strategisk ledelse – på alle nivå</p> <p>Coorporator: driver konsulentarbeid innen målstyring og KPIer (Hard HR?)</p> <p>Vi trenger å definere begrepene hard og myk HR. Frode: vi kan putte det inn under ledelsesstiler.</p> <p>Kritikk av oppgaven.</p> <p>Utenforskapet, (Carr,Kuhla) Uland</p> <p>Sustainability</p> <p>Kunde-interessent også i det store kollektive.</p>
41	240818 1100-1200	<p>Statusmøte -41</p> <p>Arbeidet med alle innspill og momenter er blitt en synkroniseringsutfordring</p> <p>Kr.Ringan artikkelen. Grensene viskes ut, en må fokusere på konteksten og kan ikke bare fokusere på kunden. (konkurrenten din kan komme fra helt andre industrier)</p> <p>Kompetansen. Praksisfellesskap som er interesseorientert. Dette er på et vis Øyet mot fremtiden (Johs og Olsen)</p> <p>Skreddersy utdannelsen</p> <p>Hvem skal stå for kompetanseutviklingen? Grunnforskningen og undervisning (med kunnskap om handson/det siste) går ikke sammen..</p> <p>Kunnskapsnivået er en varslet krise som ingen tar tak i. Rammevilkårene må tilpasses kunnskapsøkonomien (Funn?)</p> <p>Den makroøkonomiske konteksten må endres</p> <p>Stavanger: Nok er nok 70' er medlemmer. Har politikerne forstått grasrota?</p> <p>Lover på lover på lover</p> <p>Treg digitalisering i off.bremser privat sektor?</p> <p>Driver i kunnskapsøkonomien er kunnskapsutvikling. (man kan jobbe for å gjøre seg overflødig, da i trygg forvissning om at så ikke vil skje..)</p> <p>Konteksten må endres for å maksimere effekten av digitaliseringen.</p>

		<p>Liberal innvandringspolitikk, nei den er kjemperegulert!</p> <p>Diversity på kanadisk – arbeidsinnvandring, ikke flyktningeinnvandring.</p> <p>Kulturelt mangfold.</p> <p>Kunnskapsarbeidere i Norge vs industriarbeider og avlønning:</p> <p>Industriyrkene må kanskje subsidiere utdanning? / Borgerlønn i stedet for studielån? / kapitalismen må kanskje fornyes?</p> <p>Solidaritet i Norge har form av konformitet?</p> <p>Kreativ konstruksjon (Perez) –«alle» må ønske dette..</p> <p>Dyrke krisen (kriser bør «utnyttes»)</p> <p>Mindre organisasjoners evne til å lykkes og evne til å utnytte de store organisasjonene. Kan trekkes opp på globalt nivå. David vs.Goliat land når en snakker om innovasjon.</p> <p>Kina rammes av norsk lovgivning ved prosjekter i Norge(proteksjonistisk) f.eks innen HMS. Dette kan utkonkurrere Norge internasjonalt.</p> <p>Kjell Nordström, Arendalsuka: Verden og internet søker mot de nordiske verdiene.</p> <p>Koranen/Bibelen og Darwin, mange livsverdener, en hopper litt ut og inn..</p> <p>Strategi overordnet og nettverket følger strategien.</p> <p>Vi snakker om små spesialiserte enheter koplet i nettverk</p> <p>Stimulere egen posisjon er gift for selvstyrte grupper</p> <p>Hva slags leder snakker vi til sist om i fremtiden?</p> <p>Coach (oppgaven å øke selvinnsikten hos den en coacher), Mentor, Strateg (Teamet må få alle muligheter til å utvikle seg selv), Mental vaktmester, Fasilitatorledelse, bære brus og boller</p> <p>: alt som skal til for å gjøre arbeideren bedre.</p> <p>--</p> <p>Teste forretningsmodell på 1 mnd, ikke 3 år!</p> <p>Konsekvensen av oppgaven har kanskje bidratt til en oppmerksomhet rundt at det er flere momenter enn hva vi har kommet over. Vi har sett på ledelse ifht digitalisering, men at vi må søke videre kunnskap.</p> <p>Feltdagboka:</p> <p>Metoden definerer vi i stor grad selv.</p> <p>Kritikk av feltdagboka: I hvilken grad har feltdagboka metodisk blitt brukt</p>
--	--	--

		<p>og bidratt i prosessen?</p> <p>Verktøy for å krysskople Teori/Data og drøfting: dele oppgaven i (minst) to deler og fargekode/krysskople. De felter som ikke har farge må vurderes om relevant.</p>
42	260818 1200-1400	<p>Tema rundt det tekniske, referansestandard og den røde tråden.</p> <p>-Referanser mangler årstall. Ja der hvor det < > er gjengitt i. APA standarden er ikke tydelig nok på dette. Nord sier en skal være konsekvent på referanser, ikke så mye spesifikt..</p> <p>-Mastergrader som går arbeidsledige – knyttes opp mot det holistiske og at det er egentlig snakk om kompetanse på virksomhetsarkitektur for å utnytte IKT-spisskompetansen. Det er altså flere typer spesialister som trengs, for å unngå at digitaliseringen stopper opp og dermed skaper den paradoksale arbeidsledigheten.</p> <p>-Beskrive fremgangsmåten i 3.2.6. Bruk av data i større grad pga lite forskning tilgjengelig</p> <p>-definere effektiv vs produktiv (Drucker snakker om produktivitet) kan være heldig. Effektivitet i lys av å gjøre ting rett eller gjøre de rette tingene..</p> <p>-Bruke & i referanser i stedet for en blanding av & og og.</p> <p>-oppgi Google som kvalitetssikring (google scholar ikke lett å benytte for fagfellevurdering osv)</p> <p>-Konklusjon(er)</p> <p>Vi kan få en dypere forståelse for temaet. Det er komplekst og veien videre er ikke åpenbar.</p> <p>Konklusjonen bør kanskje inneholde en «dunge» med løse tråder.</p> <p>Lettere innen prosessøkonomi at det er EN løsning. Bli hele tiden dratt tilbake til den gamle industrielle tankegangen.</p> <p>Kanskje må den nye lederen leve side om side med den klassiske hierarkiske lederen en stund til agile mgmt blir den prefererte standarden? (slik agile systemutvikling først etter 20 år er den prefererte systemutviklingsmetoden..)</p> <p>Kunnskapsgapet i virksomhetene er problemet.. (ref «Simco»)</p> <p>--</p> <p>Tankeledelse – innholdsmarkedsføring – god informasjon og – kynisk</p>

		utnyttelse
43	270818 1100-1200	<p>Drøftet situasjonen etter veileders tilbakemelding de 2708.</p> <p>Undrer på om dokumentet behøver en modning for å tilføre mer presisjon og rød tråd. De manglende avsnitt og fullførelse av oppsummering og konklusjon m.m vil dog forbedre besvarelsen, men er det tilstrekkelig for oss og vil vi det.</p> <p>Møte med veileder i ettermiddag vil forhåpentlig bringe mer lys over det.</p> <p>Vi har manglet praksisfelleskapet med Johan underveis.</p> <p>I kunnskapsøkonomien fungerer nok ledelse veldig bra. Må ikke drive outsourcing, da denner det ut.</p> <p>Metoden – handler om læringsprosessen.</p> <p>Innovasjon – bondefanget av oss selv. Fagspråket fremmedgjør?</p> <p>Tilgang til markedet krever diversity og inn/ut. BNP</p> <p>Vi må forholde oss til kunnskap, kan være det vi skal leve av.</p>
	270818 1715-1830 Veiledermøte	<p>Johan: Mange «sterke hester» som drar i forskjellig retning</p> <p>Oppgaven er helhetlig, integrert, men mangler en enhetlig story</p> <p>Utsettelse..</p> <p>Skulle vært tydeligere på dette med samling, ensretting.</p> <p>Mange gode byggeklosser, men de må bygges i hop, fortelle hvordan de henger i hop, hvor de er enige, hvor de er uenige. Tegne sammenhenger, piler, kausaliteter. At dere setter teorier opp mot hverandre. Manger litt deres egne valg, blikk. Dere blir litt mikrofonstativ. Hva er slutningene deres, hva er svarene.</p> <p>Si noe fornuftig og holde seg selv kritisk til ekkokammer.</p> <p>Opprettholde kritisk selvstendighet, Også omgang med vitenskaplige artikler – la seg ri av gårde med f.eks Minzberg. Kanskje bruke Minzberg 65%, Agyris 62% osv.</p> <p>Vi: Gotvassli sin primadonnaledelse, noe er kanskje feil nå.</p> <p>Dere blir kanskje for snill med den norske ledelsesmodellen, det må være noe men?</p>

		<p>En kommer ikke frem til uenighetene om en ikke er presis nok.</p> <p>Være løsningsorientert for all del.</p> <p>Hva er kilder, årsaker til at storyen pt er litt skjult i stedet for en rød tråd.</p> <p>Få til en form som verktøy og ikke den «sekken»</p> <p>Bedre tradeoff frem i tid enn akkurat nå..</p> <p>Foreslår dere lager en 4 siders executive summary og bruke det som et verktøy for å verifisere at kapitler og delkapitler treffer det summaryet.</p> <p>Aksjonsforskning – blir aldri ferdig! Klarer ikke å skru av..</p> <p>God argumenterende egne stemmen.</p> <p>Hvis du mener noe så mener du det fordi:</p> <p>Vi har en stemme og feltet bekrefter.</p> <p>Kanskje forteller feltet at teorier ikke lenger stemmer (sosiale medier)</p> <p>Tror dette her kan bli bra – vil gjerne bidra i Skype og fysiske møter.</p> <p>Møter i fremtiden: tirsdager er ok.</p> <p>Begynne med et summary.</p>
44	07.09.18 1100-1200 Statusmøte - 44	<p>Avslutte med ledelse, ikke starte med ledelse. Digital ledelse</p> <p>Hva er konteksten</p> <p>Digitalt AR-verktøy (kan fungere i et ledelsesperspektiv) Diskutere det med Johan</p> <p>Kontekstbegrensning</p> <p>Er vi i Kunnskapsøkonomien eller i Industriøkonomien?</p> <p>Det vi må påpeke er at det er Kunnskapsøkonomien vi MÅ gå for!</p> <p>Er Kunnskapsøkonomien mer akademia?</p> <p>New Public Management</p> <p>Men hvor mye skal en si om det vs.ledelse? Må si mye om ledelse.</p> <p>Vi ser for mye tilbake – mindre fremover</p> <p>Team, digitale prosjektorganisasjoner – er man villig/interessert i det?</p> <p>Utdanningssystemet utdateres. Akademia mister sin stemme – Tankeledere lærer en om det praktiske. Peer reviews. Akademia får ikke være med i diskusjon.</p> <p>Vandring mellom mikro og makro distraherer oss.</p> <p>Vi er kanskje for snille med teoriene vi bruker.</p>

		Vi må definere hva som er kontekst. Kunnskapsøkonomi er en kontekstuell faktor, også digitaliseringen, men nå ifeil rekkefølge.
11.09.18 1800 Veiledermøte	1700-	<p>Hypotese må være på bakgrunn av noen funn. Hva er de funnene? Modellapparat på bakgrunn av å sofistkere teorien. Konklusjoner -> implikasjoner.</p> <p>Dataene deres er litt annerledes (rive og rake). Kanskje dere kan trekke noen slutninger også, ikke bare hypoteser.</p> <p>Rasjonalisere bort arbeid –det blir bare mer arbeid. Rasjonaliseringen gjøres først der hvor lønnskostnadene er høyest. (ikke i USA – rengjørings eksempel)</p> <p>Dette er også en forfatterjobb..</p> <p>Hvis det er nye spørsmål så er det ok!</p> <p>Vanskelig å gjøre rene teorioppgaver. Bedre at en lar teori og funn møte hverandre.</p> <p>AR – nok er nok nå! Heller stramme opp!</p> <p>Hva skal vi ta for gitt leseren har forstått?</p> <p>Ny modell for oppgaven :</p>  <pre> graph LR A["Δendring i Kunnskapsøkonomi"] --> B["Ny organisasjonsstruktur"] C["Δendring i Digitalisering"] --> B B --> D["Ny ledelse"] </pre> <p>Få meningen samlet – kommunisert.</p> <p>Lage en outline for å få transformert fra digitaliseringsendring til å redegjøre for endring i digitalisering</p> <p>--</p> <p>Digitaliserte AR</p> <ul style="list-style-type: none"> -hvordan kan en leder utnytte sosiale medier -invitere inn -være kildekritisk: Hvordan kan vi se at et argument er det viktigste og ikke bare et argument?

			<p>Hva med tråder som Perez og sustainability/bærekraft? Millenials</p> <p>->Sammen med innovasjon kan det være nøkkelbegrepsfaktor i det fremtidige lederskap</p> <p>Interessedrevet innovasjon , ikke kundedrevet. Medarbeideres må involvere seg mer. Stillingsinstruksen må utvikles.</p> <p>Sluttnotater:</p> <p>Steng krana!</p> <p>Modellen</p> <p>Innholdsfortegnelse, maks 1 side og 3 nivå (120 sider skal være mulig å beherske med 3 nivå)</p> <p>Mer dramaturgi i avsnittsteksten, f.eks Bærekraftfokus, Digital AR.</p> <p>--</p> <p>Avslutning av møtet etter at Johan hadde koplet ned.</p> <p>Blått hav finnes ikke lenger</p> <p>Fremtiden: En konkurrerer egentlig med seg selv, og kontinuerlig forbedring</p>
45	16.09.18	1800-1900	<p>Statusmøte -45</p> <p>Innholdsfortegnelsen</p> <p>Obs! Ledelse vs. ledere</p> <p>Teori: ledelse i fremtiden</p> <p>Hvem skriver vi for? Ikke vår oppgave å utdanne for ledelse</p> <p>Sette teoriene opp mot hverandre</p> <p>Organisasjonen endres i lys av</p> <p>Ledelseutdanning blir kontinuerlig. Ledelse krever spesialkompetanse</p> <p>Digitalisering som kontekst</p> <p>Denning nevner ikke KØ. Det må kunne kritiseres. Han har jo vært borti</p> <p>Drucker (refererer til ham i boka)</p> <p>Det politiske miljøet og kanskje også toppledelse</p> <p>Politikk er også ledelse i organisasjonene</p> <p>Tankeledelse er en måte å forandre tankene til folk.</p> <p>Hvem snakker vi til – skriver vi for å hjelpe den enkelte leder videre, eller?</p>

		<p>Forskjell på å forklare og beskrive</p> <p>Politikk kan være uformelle ledere som har sin agenda. Ledere kan motvirke..</p> <p>Den kortsiktige gevinst påvirker det langsiktige..</p> <p>--</p> <p>Utdanningssystemet er utdatert</p> <p>Næringslivet må i større grad klare seg selv når det gjelder kompetanse</p> <p>--</p> <p>Endringer og innovasjon i organisasjonene.</p> <p>Topplederen må være mer innenriksminister. Mellomleideres står litt i veien for dette.</p> <p>En ser så mye utover for å se innover. En bør se mer innover også.</p> <p>Enkelkretslæring – mer dobbeltkretslæring.</p> <p>Linchpin (you are indispensable/ nøkkelperson)</p> <p>Indre innovasjon og selvdrevende medarbeidere.</p> <p>15% kan gjøre jobben i fremtiden. Resten kan gjøre noe annet.</p> <p>Alle mennesker har et kall som må stimuleres. Hvis ikke er de på vei bort medarbeidere.</p> <p>Nettverksorganisasjon. Et kall.</p> <p>Globalisering kan bringes på banen. Kallet er det som betyr noe også for samfunnet. The herous journey.</p> <p>DE / entreprenørens tidsalder, skape dine egne drømmer.</p> <p>Mazlow og selvrealisering</p> <p>Globalisering er en kontekstfaktor. Inforstrukturen er det vi egentlig snakker om. Bygger opp om nettv erksteorien. Holografisk virksomhet.</p> <p>Modulær fleksibilitet – ny logikk.</p> <p>Transaksjoner vs. delingsøkonomi. Mulighetsrom og trusselrom blir begge mye større.</p> <p>Sustainability. Kundedrevet blir for snevert. Heller interessedrevet.</p> <p>Definisjonen av en leder – hva – mer en rolle.</p> <p>Norge må satse på kunnskapsøkonomien – DET må vi redegjøre for.</p> <p>Produktivitetskommissjonen har sagt det, men gjør det angivelig ikke. Det er</p>
--	--	---

		<p>en kompliserende situasjon.</p> <p>Er det industri 4.0 vi snakker om eller er det kunnskap 1.0 ?</p>
21.09.18	1730-1830	<p>Veiledermøte -6</p> <p>Den nye teknologien er grenseløs</p> <p>Latskap er innovasjonsdriver nr 1 i verden..</p> <p>Modeller for oppgaven ny og gammel</p> <p>Er ny modell bedre enn den gamle?</p> <p>Innholdsfortegnelse: Anbefaler teori i eget hovedkapittel (skal ikke tvinge dere, men det er vanlig at det er på nivå 1)</p> <p>Drøfte forskningsspørsmål mot teorien</p> <p>Diskutere/underbygge forskningsspørsmål teoretiske</p> <p>Hvordan en kan behandle det teoretisk, så kommer en til metoden</p> <p>Da har vi det vi trenger for å gå ut og hente data. Date her er tekster i den digitale verden, som kan si noe om organisering, digitalisering</p> <p>--</p> <p>Kunnskapsarbeideren er «subjektiv»</p> <p>Stemmene i media. Eksempel Traaset og Randers, men de blir «slaktet»</p> <p>Flyplasslitteratur-forståelse av ledelse?</p> <p>Selvbestemmelsesteorien</p> <p>Dere må kommunisere at det teoriene dere har med er helstøpt og solid.</p> <p>Og/eller rettferdiggjøre hvorfor kom dette nå.</p> <p>Jostein: Forklaringen på at vi benytter selvbetstemmelsesteorien er at lederen ikke har en sjans til å fange opp..</p> <p>Teorien skal forklare de funnene dere gjør. Går ut i tekstene og kjenner dere igjen, bekrefter eller avkrefter teoriene.</p> <p>Hva har funnene å gjøre med teorien</p> <p>Det neste dere skal gjøre er å presentere funnene</p> <p>Grensesnittet org/ledelse og det digitale feltet er misforstått</p> <p>Mindlessness. Et gap mellom diskusjonsekspertene og tradisjonelle ledere.</p> <p>Er vi i en kunnskapsøkonomi eller er vi fremdeles i industriøkonomien?</p> <p>Tyggingen og regien i tillegg til den overordnede regien.</p> <p>Hvor vil dere ha synsingen. Bør være i starten og slutten.</p> <p>Eksempel side 4 : skyldes dette mindlessness..</p>

		<p>Side 13: Kahnemann: samtidig mener vi.. meget godt utredet i boken.</p> <p>Forsiktig med å komme med blomster sånn. En skal skrive nøkternt, ikke være pompøs. Store ord i seg selv. Det er drøftingen som skal være store. Være presise. Ad presisjon: side 2 og den norske modellen sin utvikling.</p> <p>Her sier dere at det er 3partsmodellen som er hovedårsaken.</p> <p>Nytt møte mandag 24.09 kl 11-12</p>
	<p>24.09.18 1100-1200</p> <p>Veiledermøte</p>	<p>Veiledermøte -7</p> <p>Basen – er det vår mann?</p> <p>Jordan Peterson – historisk må det være en hierarkisk struktur. For ledelsen sin del og digitaliseringen skapes det de utenfor og de innenfor. Det er noe med hierarkisk tenkning og gjennomføringskraft. Krever mer av individet enn tidligere.</p> <p>Heller nettverksstruktur og du tar kontakt med de som du har nytte av..</p> <p>Handler om felles fokus?</p> <p>Mange faktorer, egostyring, egen agenda. Hierarki handler om et eller annet maktforhold.</p> <p>Legg Jordan Peterson tilside. Dere har nok.</p> <p>Hele poenget med organisasjonen er instrumentell. Etter hvert blir de kulturelt sammenknyttet og institusjonalisert. (behov, relasjoner osv..)</p> <p>Det at en går bort fra formelle hierarkier er ikke det samme som at hierarkier faller bort.</p> <p>Digitaliseringen gir helt andre muligheter også på tvers. Det gjør noe med organisasjonens ledelse. <u>Det</u> skal dere skrive om. (Det er mange fristelser underveis...)</p> <p>Siste avsnitt: ..skal Drucker brukes videre må... (her er dette med å kritisere teori som ikke stemmer lengre)</p> <p>Modell vs. figur : Modellen må ha en kausalitet – skal vise frem årsakssammenhenger.</p> <p>Tar ikke hensyn til at mange org.fremdeles sitter i en gjenlevende tradisjonell industriøkonomi. De store selskapene viderefører den gamle forretningsmodellen. F.eks Amazon.</p> <p>Er det industri 5.0 eller Kunnskap 1.0?</p> <p>De gamle still standing.</p>

			<p>--</p> <p>I fremtiden vil selskapene være mediebyrå?</p> <p>Dere skal problematisere det dere har funn til å problematisere.</p> <p>Datainnsamlingen er dere jo ferdige med.</p> <p>En person som leser dere skal kunne følge med uten å lese vedleggene.</p> <p>Hvis en har intervjuet en person, så tar en kun med det som er relevant.</p> <p>Dere går kvalitativt, det betyr ikke «12% mener det» osv.. Kvalitativt betyr mer at dere får metning i svar og at det ikke fremkommer noe nytt. «Dette kan tolkes dithen»</p> <p>--</p> <p>From profit to purpose.</p> <p>Skal ta en marxistisk analyse: kapitalisten må også ha kontroll i tillegg til å tjene penger. Det kommer kanskje opp igjen. Mer kontroll i tillegg til penger.</p> <p>Er KØ en utopi? Ting er i endring.. Filantropi.</p> <p>Feltet «på bakken» - dere er jo suverene der.</p> <p>Controlling to empowerment</p> <p>Amerikansk og norske tillitsverdier er jo veldig forskjellige. Bakkenivået er veldig ulikt. Digitaliseringen gjør at verden blir mindre. Man påvirker hverandre. IS hadde heller ikke funnet hverandre hvis det ikke hadde vært for digitaliseringen.</p> <p>--</p> <p>Jobb som gjenstår: analysen som endelig er ikke ferdig, omskrivninger.</p> <p>Vente med å sende Johan ny versjon til den er endelig organisert.</p>
46	30.09.18 1900	1800-	<p>Statusmøte -46</p> <p>Må ha med globaliseringen</p> <p>Myndighetene må forstå at vi konkurrerer med hele verden</p> <p>Akademia må plukke opp dette. Det blir en oppblomstring av Kunnskapsøkonomien.</p> <p>Er vi på vei inn i Kunnskapsøkonomien eller er vi fremdeles i Industriøkonomien?</p> <p>Amazon er litt schizofren (deling og retail)</p> <p>I styrene er det enten gründere eller økonomer (som «kun» skjønner</p>

		<p>KPIer, Hard eller myk HR)</p> <p>Det er en evolusjon av ledelsesmodell, mens digitaliseringen er en revolusjon.</p> <p>Rød tråd finnes i feltdagboka.</p> <p>Bruke vår fortellerstemme i drøftingen av dataene. Se i feltdagboka etter den røde tråden</p> <p>Vi er nødt til å gå for Kunnskapsøkonomien. Kontinuerlig forbedring. Lean blir et verktøy, bakt inn i målingene. Nå kan det måles mye mer.</p> <p>Har ikke lenger tid til å springe rundt og følge opp alle underordnede.</p> <p>Vi trodde vi var på vei inn i kunnskapsøkonomien, men vi ser ikke noen slik diskusjon..</p> <p>Vi må jobbe på en annen måte. Skal vi drive et velferdssystem må vi tilpasse oss de nye konkurransereglene.</p> <p>Gjennomføringskraft</p> <p>Byråkratiet må øke omstillingstakten sin. Nå er de til hinder for utviklingen. Patenter og trademarker blir revet i filler når en møter utenlandsk konkurranse. En må se egen situasjon.</p> <p>Enhjørninger – FB har snart samme omsetning lik norsk nasjonalbudsjett. «Uhørt» å nå omsetning fra 0-10 milliarder på 10 år.</p> <p>Hvilke momenter har Johan tatt opp? Lista over moment – se feltdagboka.</p> <p>Vi beholder innholdsfortegnelsen.</p> <p>Strategisk kunnskapsutvikling. Diskusjon er fraværende.</p> <p>Livslang læring – bør vi gå mange runder der?</p> <p>Hvem har ansvaret for utdanningen i Norge?</p> <p>Myndighetene oppfyller ikke kravene</p> <p>Maktforhold, sikkerhetsnett – de som har kompetansen vil ikke være med å gi andre muligheten</p> <p>Dette er industrifokusert!</p> <p>Vi har egentlig ikke adoptert kunnskapsøkonomien</p>
--	--	--

		<p>Fokuset burde ligge på kunnskapsutvikling</p> <p>Mister et blikk mot fremtiden ved å ikke gå for kunnskapsøkonomi</p> <p>Kunnskaping er en myk faktor. Kan man vha digitale verktøy måle effekten av kunnskaping?</p> <p>Vi må ha industriøkonomisk tankesett med inn i modellen.</p> <p>Må avklare bruk av digitale hjelpemidler.</p> <p>-> vi må se igjennom feltdagboka og oppdatere oppgaven med konklusjonene der. (veiledermøter)</p> <p>-> vi trodde at kunnskapsøkonomi ble tatt høyde for, men faktisk er det noe som er gått i glemmeboka. Hvordan ledelsesfaget blir utøvd.</p> <p>Umyndiggjort pga new public management og mistet sin plass i diskusjonen.</p> <p>Må bruke kunnskapsøkende verktøy.</p> <p>Det må et kollektivt løft til. Hvis rammebetingelsene endres kan vi gjøre så mye mer.. Vi er styrt av industriøkonomisk tankegods.</p> <p>Maktforhold vs kunnskapspolitikere. Drukner i populisme.</p>
47	04.10.18 1800- 1915	<p>Statusmøte -47 (ikke 48)</p> <p>Patentering / maktforhold</p> <p>Digitalisering kan settes som kontekst sammen med kunnskapsøkonomi i drøftingskapittel.</p> <p>Delingsøkonomien kommer i konflikt med kunnskapsøkonomien</p> <p>Kunnskapsøkonomi: få ned prisen på ketsjup vha kunnskap, og at kapitaleier ikke tar hele fortjenesten.</p> <p>Bærekraft er en retningsgiver for kunnskapsøkonomien</p> <p>Skape bærekraftig befolkning 1) fraværende i debatten om langsiktighet, 2) På politisk nivå skjer det ingenting</p> <p>Gjenstår:</p> <p>Data analysekapittel Oppsummering</p> <p>Kritisk vurdering av data</p> <p>Datakapittelet</p>

		<p>Modell</p> <p>Leseveiledning</p> <p>GDPR tas ned i omfang (Jostein)</p>
48	09.10.18 1600-1700	<p>Statusmøte -48</p> <p>Litteratursøk i Oria m.m mangler</p> <p>Drøfte teori i teorikapittel.. Mer leseveiledning i stedet!</p> <p>Kritisere akademia</p> <p>Det er vanskelig å få AR i Oria, ingen ontologi (ingen sammenheng mellom data)</p> <p>Det synes som akademia står overfor en omveltning, AI og automatisering. A.har ikke noe forhold til "godt nok" Det tar så lang tid å godkjenne artikler og dokumenter</p> <p>Ad spørsmål om hvorfor valgte teorier: disse er valgt mye ut fra at de inngår i kunnskapsledelsesstudiet / Produktivitetskommissjonen</p>
49	13.10.18 1100-1300	<p>Statusmøte -49 (Stockholm)</p> <p>Hvordan setter vi opp rød tråd fra funn – tolkning – resultat</p> <p>Sustainability, innovasjon, selvledelse inn i undertittel i oppgaven?</p> <p>Være strategisk i arbeidet, ikke bare teknisk (bortfall av jobber pga automatisering er bare imidlertidig)</p> <p>Kunnskapsøkonomi utnytter ledig kapasitet til å skape noe nytt</p> <p>Industriøkonomien kvitter seg bare med ledig kapasitet (LEAN)</p> <p>Vi trenger å utdype digitaliseringen (Sannes definisjon)</p> <p>Hva er det vi ikke får fram når det gjelder strategi.?</p> <p>Myndighetene har ramla av – det er de store globale selskapene som styrer</p> <p>Vi trenger å tydeliggjøre de to utfallene i 4.4.5 (digitalisering i KØ og digitalisering i IØ)</p>
50	16.10.18 1600-	Statusmøte -50

1700		<p>Kontekstuell ledelse</p> <p>Innovasjon i industrien</p> <p>Ps. Situasjonsbestemt ledelse blir feil i relasjon til kunnskapsarbeideren – som skal lede seg selv. Lederen styrer ikke lenger.</p> <p>Driver IN med digitalisering (Stavanger) ? Kan virke som det ikke skjer der.</p> <p>Inntrykk etter foredrag. Mindlessness i styre og ledelse</p> <p>Team og flate organisasjoner er mer delingsøkonomisk av natur.</p> <p>Er Kunnskapsøkonomi bare en visjon? Hvem jobber mot det?</p> <p>Kunnskap er det store driveren.</p> <p>Er det slik at vi bare utnyttes enda mer eller får vi ta del i det nye?</p> <p>Mest fokus på å kutte kostnader</p> <p>Så lenge de kapitalistiske kreftene råder vil ikke kunnskapsøkonomien “vinne”</p> <p>Penger betyr mer enn kunnskap (selfmades vs professorer)</p> <p>Utdanning “lønner seg” ikke -særnorsk?</p> <p>Strategi kan ikke settes ut til konsulenter eller planer kan ikke legges langt frem.</p> <p>Digitalisering handler om skalaøkonomi -vi kan ikke modellere på industrielt tankesett.</p> <p>Kritisk rolle - gjøres det noe for å følge opp produktivitetskommissjonen?</p> <p>Kunnskapsøkonomi handler om å effektivisere for å frigjøre til nye oppgaver.</p>
------	--	---

51	19.10.18 1100-1200	<p>Statusmøte -51</p> <p>En hypotese: En klarer ikke å forholde seg til kunnskapsøkonomi og digitalisering samtidig.</p> <p>Den ekspansjonelle modellen – snakker ikke om den i kunnskapskontekts.</p> <p>IN og prosesser – mangler digitalisering/ITSatsningsverktøy</p> <p>Gamefication – Sticos GDPR brettspill / Port of harbour/Call</p> <p>Støttebverktøy for beste praksis, splitteste mot kunden</p> <p>->Opplæring for entreprenørskap</p> <p>Nødt til å komme som en erstatning for lineære prosesser. Blir erstattet av livslang læring (gjentakende)</p> <p>Den kvantitative læringsprosessen erstattes av stordata</p> <p>Den kvalitative læringsprosessen basert på en spiral/hermeneutisk forforståelse</p> <p>Metode.</p> <p>Feltdagboka – en svakhet at det ikke er mer strukturert.</p> <p>Men den er en del at transparensen i prosessen vår.</p> <p>Mangel på livslang læring</p>
8	23.10.18 1100-1200	<p>Veiledermøte -8 (se også epostsvaer / tilbakemeldinger fra Johan av 23.10 kl 10:58)</p> <p>Paradigmeskifter –Kommer fra Thomas Kuhn 1960. Ikke virkelig, men teoretisk. Ta med definisjonen i oppgave.</p> <p>Besvarelsen begynner å ta form (synes mer og mer i fikseringsvæsken)</p> <p>Bruk gjerne vi</p> <p>Litt lange setninger, subjektet viser kanskje ikke lenger tilbake på rett verb.</p> <p>Dere blir litt pompøse (mindlessness, domestisering av ny teknologi), skolestisk språk - trengs det alltid?</p> <p>Referanser</p> <p>Sammendrag skal fortelle storyen (her er ps – hvordan er den forstått, her</p>

		<p>er slik vi har funnet ut i sammendraget. Her skal dere ha med "juicen" i alle delene.</p> <p>Vedr forskning/akademia og digital aksjonsforskning : det kan godt bli denne veien det går etter hvert.</p> <p>The singularity - når datamaskinene kan overta sin egen utvikling.</p> <p>Øke graden av helstøpethet - bruke det dere har!</p> <p>Industri 4.0 , 5.0, 6.0... (Angela Merkel og sammensmelting av teknologi og industri)</p> <p>Metode:</p> <p>showing i stedet for telling!</p> <p>Hvordan sikre kvaliteten i digitale flater : si dette i 3.3</p> <p>Det ble benyttet en feltdagbok : si litt mer om den og hvordan den ble brukt.</p> <p>Triangulering "betyr" at en bruker flere ulike metoder, ikke nødvendigvis at en bruker flere kilder.</p>
52	26.10.18 1700-1800	<p>Statusmøte -52</p> <p>Kunnskapsledelse/kunnskapsøkonomi er ikke lenger en hype, men var det i ca år 2000.</p> <p>Innen agile mgmt er kunnskap viktig, men ledere snakker ikke om det lenger. Det er nå opp til hver medarbeider.</p> <p>Det må påtales, lederen må hjelpe medarbeideren.</p> <p>Innovasjon på strategisk nivå - ledelse må sette det på dagsorden.</p> <p>Lederskap/styring. Det trengs å designe en modell for lederskap som setter det på dagsorden. Innovasjon er en del av det strategiske lederskapet. Innovasjonsarbeid er helt avgjørende for lederskap i fremtiden.</p> <p>Hvem har ansvaret for å lære opp arbeideren til å bli en kunnskapsarbeider?</p>

		<p>Livslag læring - utrolig viktig, og skremmende fraværende.</p> <p>Ytre motivasjon må til...</p> <p>Læring: feed i fb kan hjelpe med å prioritere de innslag en vil ha først - som gir en brief i stedet for å "måtte" lese en hel bok.</p> <p>Kunnskapsarbeideren er en filosofi/mindsett/livstil</p> <p>Druckers artikkel fra 1980</p> <p>Formalisering er en nedbryter av sosialisering.</p> <p>Slipper å være "all over"</p> <p>Pilotcase: eksemplifisere dette i en ledelseskontekst</p> <p>Ta det inn i 4.4.5 leders oppgave.</p> <p>Metafor for ledelse –automatisering. -mister helheten - forstår ikke helheten.</p> <p>Nettverk (John og Olsen) Houston control/fagspesialister-flight commander.</p> <p>Sustainability må inn igjen</p> <p>Ungdommer/Millennials og motivasjon til å jobbe i non-sustainable organisasjoner.</p> <p>Vi trenger Artikkellista på tabellform som vedlegg i besvarelsen.</p>
53	31.10.18 1700-1800	<p>Statusmøte -53</p>
54	04.11.18 2000-2100	<p>Statusmøte -54</p> <p>Kommentarer til 41 og 42</p> <p>Kunnskapsledelse har vært en rettesnor</p> <p>Ut av oppgaven har det vært noen kategorier det har vært tema å forfølge som ikke har brakt oss videre. Latt oss styre av datastrømmen.</p> <p>Dypdykket innen tema i dig.debatten</p> <p>Praksisfellesskapet fungert som QA</p> <p>Et vidt fagfelt – vanskelig å kategorisere</p> <p>Det har ikke vært noen tråd - vi har måttet være mer holistisk</p>

		<p>Sporet av mye underveis</p> <p>Kompetansebegrepet</p> <p>Vårt utgangspunkt er kunnskapsledelse, deretter gikk vi inn i feltet og søkte etter kunnskapsledelse -dypdykk/metaperspektiv.</p> <p>Vendepunktene i AR-prosessen</p> <p>Forforståelsen er kanskje ikke tydelig nok – forklare hvorfor det er blitt som det er blitt</p> <p>Metoden ble litt dum for å finne riktige kategorier</p> <p>AR er ikke enkelt, men blir enklere med digitale verktøy</p> <p>Praksisfellesskapet har redusert tilfeldighetene ganske mye. Kvalitativ analyse</p> <p>Vi kan avslutte med at hvis vi skulle gjøre dette igjen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flinkere å bruke feltdagboka • Tankekartet må nevnes (her har vi brukt en kategorisering og har en kopling mellom artiklene/ideene, se også i tidligere paper. • Flinkere på referanser <p>Kategorisering -> det er å redegjøre for / dokumentere prosessen</p> <p>Kategorisering betyr dog å legge føring</p> <p>Ledere er i sosiale medier, ikke i akademia</p> <p>Jostein: Gå igjennom Johans kommentarer og følge opp det som Frode ikke har fulgt opp allerede</p> <p>Chr: 41 og 42, referanser kritisk teori/Habermas</p> <p>Frode: digitalisering, mer?</p> <p>Generelt:</p> <p>fjerne avsnitt som ikke bringer noe nytt</p> <p>Eksempel på bruk av smart bruk av "enkle" digitale verktøy ("advokat"-argumentet)</p>
--	--	--

9	06.11.18 1700-1800	<p>Veiledermøte -9</p> <p>Sammendrag med hvilke teorier tok dere for dere feltet?</p> <p>Sannsynlige tema på høring:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Forklare et aksjonsforskningsperspektiv -beskrive bedre DAR og bruk det mer eller mindre. Kanskje mindre. -Hva består aksjonskomponenten av -Hva er kvalitativ forskning -Hvor aktiv er feltet –har det en rolle utover å være en passiv dataleverandør? <p>Teori s.11-26:</p> <p>Fanger sammendragene godt nok? 2.1-2.2</p> <p>Dataanalyse –rett overskrift Presentasjon av data?</p> <p>Objektiv analyse –beveger dere i en retning av positivistisk.. Hvor dere egentlig ikke er</p> <p>s.72 gå rundt hele fjellet –beskriv dette bedre, leseren har ikke vært på denne forelesningen</p> <p>Dikotomi – er det analyse av funn? I fall referere til hva slags funn det er</p> <p>Fotball sammenlikningen amerikansk vs europeisk : Messi – samhandling, relasjonelle forhold til hverandre - agile/grupper. Formen for koordinering dere er ute etter. Beslutninger tas mens ballen er i spill.</p> <p>Digitaliseringsavsnittet er for kort til å være forståelig</p> <p>Det er ingen fast prosedyre i AR. Det er riktig men man kan ikke gjøre hva man vil! En må overbevise om at det er en vellykket forskning. Synliggjør hva som gjør at dere.. Fritar en ikke fra en solid argumentasjonsrekke!</p> <p>Programmert feed bør beskrives i metoden og kunne refereres til herfra.</p> <p>Tankekartet kan tas i forenklet form i metodekapittel og som vedlegg til oppgaven.</p>
---	--------------------	---

		<p>I metodekapittel</p> <p>Synliggjøre at vi også har hatt flere artikler enn de som er brukt. Vanskelig med å “kill all your darlings”</p> <p>Overordnet/som bakteppe:</p> <p>At dere har en tydelig analytisk kopling til slutningene dere trekker, at det går frem hvordan dere har trukket konklusjonene (4.4.2 , 4.4.3 og 4.4.4)</p> <p>Må kunne “kjenne igjen besteforeldrene”</p> <p>Master: logisk sunn fornuft</p> <p>Statements – hva har egentlig funnet, de slutninger er trukket på basis av...</p> <p>Hvis en skriver flere sammen så er det muntlige rommet mye større enn hvis en skriver alene. (det kommer ikke like fort inn i det skrevne rommet)</p> <p>Bruk sunn fornuft og ikke fanatisk etterrettelighet. Veien blir jo til mens en går.</p> <p>Problemstillingen er det siste en skriver – men også den første, ting er ikke gjort i en rasjonell rekkefølge..</p> <p>4.4.3 er bare Johannensen og Olsen 2009?</p> <p>Bruke # tegn til artikkelnummerene</p> <p>Bruke trepartsamarbeidet ikke f.eks 3.partsamarbeidet</p> <p>Overordnet – pass på at C bygger på A og B</p> <p>Hvis mer tid: enda tydeligere og kvassere på hva er metoden, veier som er tatt og veier som ikke er tatt. Tenk dere at dere skal ha med en velvillig men kritisk leser med på reisen.</p>
--	--	---

