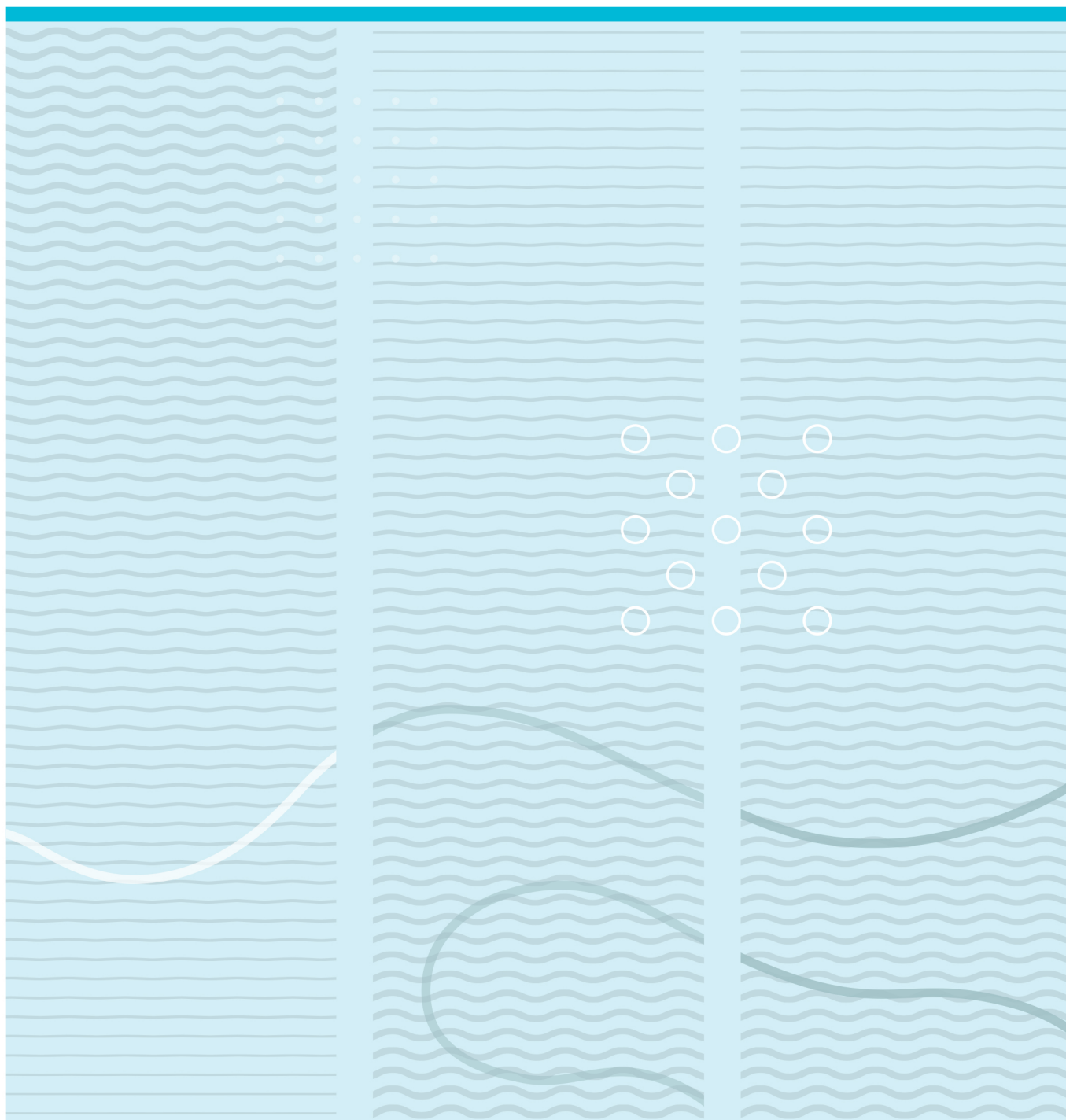


Lise Aasland Ursin

Hvordan praktiseres dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon?



Høgskolen i Sørøst-Norge
Institutt for Økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Raveien 197
3184 Borre

<http://www.usn.no>

© 2017 Lise Aasland Ursin

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Formålet med denne studien er å kartlegge rutiner som understøtter dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon, samt hvilken effekt dynamiske kapabiliteter har på organisasjonens ytelse.

Virksomheters konkurransefortrinn opprettholdes over stadig kortere tidsrom fordi markedsforholdene endres raskere (Barreto, 2010). Hvordan kan denne utfordringen møtes? Teorien om dynamiske kapabiliteter (DK) svarer både ledere og forskere på dette viktige spørsmålet ved å indikere hvordan virksomheter kan opprettholde innovasjonsevne, ansett som en kritisk kilde til fornyelse og vekst, over tid. Teorien har, sammen med det ressursbaserte perspektivet, blitt viden kjent som et fremskritt i utviklingen av strategisk ledelse. Imidlertid kritiseres teorien for å mangle empirisk fundament, og for å være ensidig rettet mot teknologibedrifter. "Tjenestesektoren er i dag større enn tradisjonell industri og primærnæringene" (Regjeringen, 2009), så et økt fokus på tjenestevirksomheter er nødvendig.

Denne avhandlingen møter et uttalt kunnskapsbehov og utforsker problemstillingen *Hvordan praktiseres dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon?* For å belyse dette spørsmålet gjøres en casestudie i fagforeningen MFO, der kvalitative intervjuer, observasjoner og dokumentanalyse utfyller og forsterker hverandre gjennom triangulering. Basert på litteraturanalysen kan det sies at dette en relativt sjelden studie, da den blant annet bidrar med å operasjonalisere og tilpasse et dynamisk kapabilitetsrammeverk (Teece, 2007) til tjenestevirksomheter, med mål om å kartlegge aktiviteter innen 1) søk etter nye muligheter (*sensing*), 2) tjenesteutvikling (*seizing*), og 3) rekonfigurering av strategi, strukturer og ressurser (*reconfiguring*). De empiriske funnene viser at tjenestevirksomheten utfører alle aktivitetene som beskrives i rammeverket, men at graden av planmessighet varierer: Flere aktiviteter er rutinisert i høy grad, flest i middels grad og noen i lav grad. Tidlige bidrag på feltet antar at det eksisterer en direkte link mellom dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse. En senere, moderert teori som sier at høy ytelse kan opprettholdes selv uten å drive kontinuerlig innovasjon (Teece, 2007) utvides til empirisk bruk i tjenestebedrifter gjennom studiens hovedargument: MFO har høy ytelse på tross av en *middels* grad av dynamiske kapabiliteter. Forklaringen synes å ligge i en særegen ressurskonstellasjon som skiller MFO fra konkurrentene, samt at markedet endrer seg i liten grad. Dette gjør at virksomheten ikke trenger å drive kontinuerlig innovasjon (*exploration*) gjennom å opprettholde en høy grad av dynamiske kapabiliteter, men kan utnytte (*exploit*) sine eksisterende ressurser og kapabiliteter gjennom en effektiv, stabiliserende drift (høy grad av operasjonelle kapabiliteter), inkrementell innovasjon og strategiske allianser – noe som i et dynamisk marked ville gitt kun kortvarig konkurransefortrinn.

Forord

Denne avhandlingen er et selvstendig arbeid og gjennomføres som en avsluttende del av mastergraden Innovasjon og ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge.

Teorien om dynamiske kapabiliteter inspirerte meg fra første stund, og jeg visste tidlig at jeg ville bidra til utviklingen av denne nyskapende teorien. Den oppleves som svært relevant, ikke bare for min egen arbeidshverdag, men for svært mange virksomheter som utfordres av stadig mer dynamiske omgivelser: Jeg tror nøkkelen er å bringe teorien ned til et praktisk nivå der ledere kan benytte den som et verktøy i organisasjonsutviklingen – men for å komme så langt kreves flere empiriske studier, særlig i tjenestevirksomheter, som til nå har blitt viet mindre oppmerksomhet, og der håper jeg å bidra. Å gjennomføre undersøkelsen og å skrive avhandlingen har vært morsomt, givende og krevende, men aldri kjedelig – teorien om dynamiske kapabiliteter lever opp til navnet sitt, og jeg oppdaget stadig flere fasetter ved teorien underveis i utforskningsprosessen.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min oppdragsgiver, Musikernes fellesorganisasjon (MFO). Jeg setter svært stor pris på deres åpenhet underveis – både gjennom intervjuer, observasjoner og tilgangen til dokumenter – og jeg takker dem for at de tok seg tid til å gi gode svar på alle spørsmål.

Jeg vil gjerne gi en spesiell takk til min veileder, Tor Hernes, som med sin store erfaring har bidratt med innsiktsfulle og lærerike innspill. Jeg vil også takke min samboer David, og min familie, for all inspirasjon, støtte og motivasjon underveis.

Oslo, 14. september 2017

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Forord	iii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og formål	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
2 Teoretisk grunnlag	4
2.1 Ressursbasert perspektiv	5
2.2 Fra aktiviteter til kapabiliteter	7
2.2.1 Fra aktiviteter til rutiner	8
2.2.2 Fra rutiner til kapabiliteter	8
2.2.3 Ordinære kapabiliteter	9
2.2.4 Balansen mellom utforskning og utnyttelse	10
2.3 Dynamiske kapabiliteter	10
2.3.1 Definisjoner av dynamiske kapabiliteter	11
2.4 Et dynamisk kapabilitetsrammeverk.....	13
2.4.1 Søk	15
2.4.2 Utvikling.....	16
2.4.3 Rekonfigurering	18
2.5 Dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse	20
2.6 Dynamiske kapabiliteter i empiriske studier.....	22
2.7 Avgrensning	23
3 Metoder	24
3.1 Vitenskapelig metode	24
3.1.1 Kvalitativ metode.....	24
3.2 Forskningsdesign.....	25
3.2.1 Casedesign	26
3.2.2 Casebeskrivelse	26
3.2.3 Utvalg.....	27
3.3 Metoder for datainnsamling	28
3.3.1 Intervju	29
3.3.2 Observasjon	30
3.3.3 Dokumentanalyse	32

3.4	Operasjonalisering	33
3.5	Analyse og koding	35
3.5.1	Måleindikatorer	36
3.6	Reliabilitet og validitet	37
3.7	Etiske hensyn	39
4	Analyse	40
4.1	Dynamiske kapabiliteter i MFO	40
4.1.1	Søk	40
4.1.2	Utvikling	45
4.1.3	Rekonfigurering	55
4.1.4	Grad av dynamiske kapabiliteter i MFO	63
4.2	Dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse i MFO	64
5	Diskusjon	68
5.1	Praktiske implikasjoner	70
5.2	Begrensninger og videre forskning	70
6	Konklusjon	71
	Referanser	72
	Vedlegg	78
	Vedlegg 1 – Samtykkeskjema	78
	Vedlegg 2 – Intervjuguide	80

Figurer og tabeller

Figur 2.1.	Nøkkeltutiner som understøtter et dynamisk kapabilitetsrammeverk (Madsen, 2007).....	14
Tabell 2.1	Definisjonsliste, dynamiske kapabiliteter (Barreto, 2010).....	12
Tabell 4.1	Aktiviteter som danner fundament for søkskapabilitet i MFO	41
Tabell 4.2	Aktiviteter som danner fundament for utviklingskapabilitet i MFO	45
Tabell 4.3	Aktiviteter som danner fundament for rekonfigureringskapabilitet i MFO	56

1 Innledning

I dette kapitlet begrunnes valg av tema, og det tydeliggjøres hvorfor det kan være viktig å studere dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon. Først drøftes tematikkens bakgrunn og relevans for ulike samfunnsaktører, før oppgavens empiriske og praktiske bidrag fremlegges. Ut fra et uttalt kunnskapsbehov på forskningsfeltet formuleres problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel 2 presenterer undersøkelsens teoretiske grunnlag, mens kapittel 3 gjennomgår metodiske valg som er tatt for å kunne belyse problemstillingen. Kapittel 4 analyserer empiriske funn sett i lys av studiens teoretiske grunnlag. Kapittel 5 diskuterer studiens resultater og bidrag, før kapittel 6 konkluderer. Referanser og dokumenter listes opp til slutt, sammen med vedlegg.

1.1 Bakgrunn og formål

Makroomgivelsene rundt bedrifter endres raskt på grunn av økt nasjonal og internasjonal konkurranse, globalisering, og hurtig tjeneste- og produktutvikling (Madsen, 2007). Virksomheter merker konsekvensen av dette ved at det stilles høyere krav til tilpasning og innovasjonsevne, fordi innovasjon er kjent som en kilde til konkurransefortrinn i skiftende markeder (Tushman & O'Reilly, 1996). Litteraturen som omhandler dynamiske kapabiliteter adresserer nettopp denne problemstillingen – hvordan kan bedrifter utvikle ferdigheter og kompetanser som gjør dem i stand til ikke bare å holde tritt med omgivelsene, men selv influere markedet? Det dynamiske kapabilitetsrammeverket søker å gi svar på hvordan ledelsen kan bygge og orkestrere rutiner og kapabiliteter, ved hjelp av egnet ressursallokering, som setter virksomheten i stand til å opprettholde et varig konkurransefortrinn (Teece, 2007).

Formålet med avhandlingen er å undersøke samspillet mellom rutiner, ressurser, dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse. Forskningen på dette feltet har i stor grad fokusert på teknologibedrifter, som hele tiden søker etter nye metoder for å optimalisere og effektivisere driften (Lawrence & Phillips, 2002). Men ettersom tjenesteindustrien står for nesten 70% av bruttonasjonalprodukt (BNP) og sysselsetting i utviklingsland (Aas & Pedersen, 2010, p. 759), og tjenester og tjenesteinnovasjon representerer kjernedrivkrefter for økonomisk vekst og innovasjon (Djellal, Gallouj, & Miles, 2015; OECD/Eurostat, 2005), retter denne studien søkelyset mot tjenestevirksomheter. Tjenesteinnovasjon skiller seg fra tradisjonell produktinnovasjon på

flere områder, men denne studien avgrenses til å undersøke organisasjonsstruktur (Johnes og Storey, 1998), effekter (Aas & Pedersen, 2010) og kapabiliteter (den Hertog, van der Aa og de Jong, 2010) (Aas, Breunig, Hydle, & Pedersen, 2015, p. 2). Undersøkelsen bidrar med empirisk erfaring som kan ha betydning for praksisfeltet innovasjonsledelse. Resultatene vil kunne være interessant for ledere som ønsker konkrete verktøy til utvikling av nye innovasjonsstrategier, for å kunne konkurrere effektivt i lokale og globale markeder, tilpasse seg skiftende kundekrav og å skape verdi og vekst for virksomheten (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012).

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

De teoretiske og praktiske konsekvensene av å utvikle og implementere dynamiske kapabiliteter for å opprettholde en virksomhets konkurranseevne i komplekse omgivelser er sett på som viktige, og har ført temaet fremst på forskningsagendaen hos mange akademikere (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Konseptet dynamiske kapabiliteter er knyttet til teorier innen strategi- og organisasjonsteori, samt flere andre felt innen forretningsadministrasjon – eksempelvis markedsføring, menneskelige ressurser (*human resources*) (HR), ledelse og entreprenørskap (Barreto, 2010). En mangel ved litteraturen er imidlertid at forskningen i stor grad har konsentrert seg om produksjonsbedrifter i det private næringsliv (Zahra et al., 2006). Et økende fokus på tjenester fordrer at man tilpasser innovasjonsbegreper til bruk også i tjenestevirksomheter – denne studien bidrar med nettopp dette:

It is timely to apply the concept of dynamic capabilities and their microfoundations directly to the pressing challenge of infusing a greater element of service, as a means to effective innovation. (Kindström, Kowalkowski, & Sandberg, 2013, p. 2)

Teorien om dynamiske kapabiliteter er særlig nyttig for tjenestevirksomheter, da tjenesteinnovasjon er sammenvevd med kapabiliteter som er forankret i prosesser og rutiner i alle deler av organisasjonen (Den Hertog, Van der Aa, & De Jong, 2010). Dynamiske kapabiliteter har imidlertid blitt kritisert for å mangle empirisk fundament (Eisenhardt & Martin, 2000). Dette synet blir imøtegått av Keupp et al. (2012), som etterspør flere studier som undersøker hvordan virksomheter skaper og tilpasser ressurser og rutiner på en dynamisk måte. I flere tiår har det vært etterspurt en bedre forståelse for organisatorisk innovasjon, fordi det krever andre beslutningsprosesser og ressursallokeringer enn teknologisk innovasjon (Keupp et al., 2012). Ressurser og organisatoriske strukturer (rutiner og kapabiliteter), som endres av nettopp organisatorisk innovasjon, er viktig for bedriftens overlevelse (Tushman, Virany, & Romanelli,

1985) og organisatoriske ytelse (Virany, Tushman, & Romanelli, 1992). Keupp et al. (2012) foreslår derfor ytterligere forskning som tar for seg ledelsens manipulasjon av organisatoriske strukturer på den ene siden, og implikasjoner dette får for organisatorisk ytelse på den andre siden. Avhandlingen møter det identifiserte kunnskapsbehovet ved å gjøre en empirisk undersøkelse i en kunnskapsintensiv tjenestevirksomhet, og søker å besvare følgende problemstilling: *Hvordan praktiseres dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon?*

Problemstillingen konkretiseres videre i tre forskningsspørsmål:

FS1: *Hvilke aktiviteter understøtter dynamiske kapabiliteter i organisasjonen?*

FS2: *I hvilken grad er aktivitetene rutinisert?*

FS3: *Hvilken effekt har dynamiske kapabiliteter på organisasjonens ytelse?*

Dynamiske kapabiliteter består av visse rutiner (*microfoundations*) (Teece, 2007). Men hva er rutiner, og hvordan formes de? For å kunne kartlegge rutiner kan det være hensiktsmessig å først undersøke det grunnleggende fenomenet som *skaper* rutiner: "A routine is a repeated action sequence" (Teece, 2012, p. 1396), og DK understøttes av tre aktivitetsgrupper: "*Sensing an opportunity, seizing value from it, and continued renewal*" (*reconfiguring*). Det første forskningsspørsmålet søker derfor å kartlegge disse aktivitetene i tjenesteorganisasjonen. Det andre forskningsspørsmålet tar deretter sikte på å måle forekomst og planmessighet rundt disse aktivitetene – med andre ord, i hvilken grad de er blitt *rutinisert* (Feldman, Pentland, D'Adderio, & Lazaric, 2016). Jo høyere grad av planmessighet, jo mer stabilt fundament danner de for dynamiske kapabiliteter, som nettopp handler om å øke innovasjonsevnen på lang sikt – med andre ord: For å opprettholde dynamiske kapabiliteter over tid, må virksomheten utvikle kontinuerlige rutiner – ikke bare tilfeldige, løsrevne aktiviteter (Teece, 2007).

Det tredje forskningsspørsmålet indikerer at dynamiske kapabiliteter kan påvirke virksomhetens ytelse på overordnet plan. Innovasjonsfeltet kan i dag ikke besørge en enhetlig kunnskapsbase som sier noe om hvilke effekter innovasjon har på virksomheter på enhetsnivå: Denne kunnskapsmangelen påvirker på én side ledere, som trenger informasjon om potensielle effekter før de bruker ressurser på innovasjon, og på en annen side forskere, som har behov for en omfattende teoribase om innovasjonseffekter før eksempelvis komparative analyser kan gjennomføres (Aas & Pedersen, 2010). Denne studien kan bidra med empirisk erfaringskunnskap om hvilke resultater dynamiske kapabiliteter effektuerer på enhetsnivå.

2 Teoretisk grunnlag

For å belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål tas det utgangspunkt i flere teoretiske perspektiver. Lenge stod den ressursbaserte teorien (Barney, 2001) sentralt når det gjaldt å forklare hvordan konkurransefortrinn oppnås, men senere har også nyere innfallsvinkler fått innflytelse – teorien om dynamiske kapabiliteter (*dynamic capabilities*) (DK) ble introdusert av Teece, Pisano og Shuen i 1997, og er en videreutvikling av det ressursbaserte perspektivet. Forfatterne argumenterer for at en bedrifts kapabiliteter, og følgelig konkurransefortrinn, springer ut fra organisatoriske aktiviteter og rutiner. Imidlertid kan kapabiliteter sørge for konkurransefortrinn kun hvis de er basert på en samling verdifulle, sjeldne og ikke-imiterbare ressurser (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Ettersom det ressursbaserte perspektivet vesentlig influerer både DK og denne avhandlingen, ved at ressurser antas spille inn på organisatorisk ytelse, gjennomgås det i kapittel 2.1. Organisatoriske aktiviteter og rutiner danner teoretisk grunnlag for Forskningsspørsmål 1 og 2, og gjennomgås i kapittel 2.2. Teorien om dynamiske kapabiliteter er studiens avhengige variabel og presenteres i kapittel 2.3. Begrepet dynamiske kapabiliteter er sentralt i den seneste innovasjonsforskningen, men feltet er fortsatt ungt og litteraturen er preget av inkonsekvens, overlappende begreper og motsetninger (Wang & Ahmed, 2007). Derfor defineres begrepet for gjennomgående bruk i kapittel 2.3.1. Det dynamiske kapabilitetsrammeverket utviklet av Teece (2007) operasjonaliseres for empirisk bruk i tjenesteorganisasjoner, og presenteres i kapittel 2.4 – andre eksempler på hvordan dynamiske kapabiliteter har blitt brukt i empiriske studier beskrives i kapittel 2.6.

Det har til nå blitt forsket mye på relasjonen mellom DK og organisatorisk ytelse (Zott, 2003). Det har blitt foreslått en indirekte link, der DK først endrer ressurskonstellasjonen, som igjen påvirker ytelse (Nelson & Sidney, 1982; Zollo & Winter, 2002). Andre mener at DK har en direkte effekt på ytelse (Makadok, 2001; Teece, 2007). Uansett perspektiv: Det koster å utvikle og opprettholde et høyt nivå av DK, noe som betyr at inntektene som vinnes fra dem må stå i forhold til investeringskostnadene (Winter, 2003). En kjerneoppgave for ledere blir dermed å finne den riktige *balansen* mellom over- og underinvestering; mellom inkrementell og radikal innovasjon; og mellom daglige driftsoppgaver (operasjonelle kapabiliteter) og innovasjonsrettede aktiviteter (dynamiske kapabiliteter) (Den Hertog et al., 2010; March, 1991; Teece, 2007; Turner, Swart, & Maylor, 2013). Det teoretiske grunnlaget for Forskningsspørsmål 3, som undersøker effekten av dynamiske kapabiliteter på organisatorisk ytelse, drøftes i kapittel 2.5.

2.1 Ressursbasert perspektiv

Ressursbasert perspektiv (*the resource-based view*) (RBV) er et betydningsfullt teoretisk rammeverk som søker å forklare hvordan virksomheters konkurransefortrinn oppnås (Eisenhardt & Martin, 2000). Newbert (2007) presenterer RBV som et av de mest viden aksepterte teoretiske perspektivene innen strategifeltet, som utviklet seg som et komplement til *The Industrial Organizational View* (IO), fremmet av Bain (1968) og Porter (1979, 1980, 1985). IO fokuserte på organisatorisk ytelse sett i lys av industristrukturen utenfor virksomheten og strategisk posisjonering innen denne strukturen, samt andre *eksterne* påvirkningsfaktorer (Eisenhardt & Martin, 2000). RBV søker derimot å forklare hvordan virksomheter oppnår varige konkurransefortrinn basert på sine samlede *interne* ressurser og kapabiliteter. Resurser defineres her som en virksomhets tilgjengelige fysiske eller immaterielle forråd, og kan ifølge Hofer og Schendel sin mye benyttede gruppering fra 1978 deles inn i fem hovedkategorier. Disse er *finansielle ressurser* (kontantstrøm og gjeldsevne), *fysiske ressurser* (utstyr, bygg og anlegg), *menneskelige ressurser* (kompetanse, læring, ledelse og personell), *organisatoriske ressurser* (kvalitets- og økonomistyringssystemer) og *teknologiske ressurser* (høykvalitetsprodukter, lavkostnadsfabrikker og merkeloyalitet).

Edith Penrose besørget innledende innsikt i ressursperspektivet med sin bok *The Theory of the Growth of the Firm* fra 1959 (Wang & Ahmed, 2007), og var en av de første teoretikerne som anerkjente hvilken betydning ressurser har for en virksomhets konkurransefortrinn. Hun argumenterte for at en virksomhet består av en samling produktive ressurser (*a collection of productive resources*) (Penrose, 1959, p. 24), og at disse ressursene må utnyttes på en slik måte at deres potensielt iboende verdier blir tilgjengeliggjort. Dette synet ble imøtegått av Rubin (1973), som i tillegg mente at ressurser må *prosesseres* for å gi gevinst, da de ikke er nyttige alene.

Birger Wernerfelt bygde videre på bidragene fra Penrose og Rubin, og gjorde i 1984 et første forsøk på å formalisere RBV.¹ Han mente at ressurser og produkter er to sider av samme sak, fordi produktutvikling krever ressurser. Dette innebærer at organisatorisk ytelse er direkte drevet av produktutvikling, mens ressurser, som er nødvendig for produksjonen, har en indirekte effekt.

¹ I sin behandling av litteraturen innen strategisk ledelse trekker han fram det tradisjonelle strategikonseptet, som ofte dreier seg om en virksomhets ressursposisjon (styrker og svakheter), mens strategilitteraturens mer formelle økonomiske verktøy ofte behandler produkter og markeder (Wernerfelt, 1984, p. 171).

Wernerfelt (1984) forfekter derfor viktigheten av å identifisere hvilke ressurser som kreves for produksjon av hvert enkelt produkt. Dette perspektivet ble ikke umiddelbart akseptert av det akademiske publikum, noe Wernerfelt selv mener kan skyldes bidragets abstrakte preg (Newbert, 2007).

Wernerfelts perspektiv støttes likevel av amerikanske Jay Barney, som skulle få stor innflytelse på utviklingen av det ressursbaserte perspektivet med sin artikkel *Firm resources and sustained competitive advantage* fra 1991, som blant annet bygger på arbeidene til Penrose (1959), Rumelt (1984) og Wernerfelt (1984). Barney formaliserte en hittil fragmentert ressursbasert litteratur til å bli et helhetlig og empirisk testbart rammeverk. Artikkelen baserer seg på to fundamentale antagelser: For det første at ressurser og kapabiliteter er heterogent distribuert blant bedrifter, og for det andre at de er stabile over tid (Barney, 1991). Barney argumenterer for at bedrifter som innehar verdifulle og sjeldne ressurser kan generere avkastning på kort sikt, men at ressursene i tillegg må være ikke-imiterbare og ikke-substituerbare før bedriften kan oppnå varig konkurransefortrinn (Barney, 1991).

Barneys ressursbaserte teori ble utfordret av 1990-tallets dynamiske forretningsmiljø: Teorien ble kritisert for å være statisk av natur, idet den ikke tar godt nok hensyn til markedsdynamikken rundt bedriften, og dermed ikke er egnet til å forklare virksomhetens konkurransefortrinn i skiftende og uforutsigbare omgivelser (Eisenhardt & Martin, 2000). En annen kritisk innfallsvinkel fokuserer på at RBV kun omhandler *identifisering* av verdifulle ressurser, og ikke hvordan bedrifter kan *realisere* ressursenes iboende verdier – "the processes through which particular resources provide competitive advantage remains in a black box" (Priem & Butler, 2001, p. 33). Dermed er RBV lite egnet til å forklare en bedrifts utvikling over tid (Wang & Ahmed, 2007).

Utover 1990-tallet fulgte mange teoretiske arbeider som diskuterte hvilke prosesser som må iverksettes for at ressursenes iboende verdier skal kunne utnyttes: Newbert (2007) trekker i sin litteraturstudie fram forskningsbidragene som behandler kjernekapabiliteter (Leonard-Barton, 1992), kompetanser (Fiol, 1991; Reed & DeFillippi, 1990), kombinatoriske kapabiliteter (Kogut & Zander, 1992), transformasjonskapabiliteter (Lado, Boyd, & Wright, 1992), organisatoriske kapabiliteter (Russo & Fouts, 1997) og kapabiliteter (Amit & Schoemaker, 1993). Dette gjenoppdagede prosessfokus ledet til to nye teoretiske tilnærminger til det ressursbaserte perspektivet (Newbert, 2007): Først ut var Barney med sitt VRIO-rammeverk fra 1997, som delvis

svarer på kritikken framsatt av Mahoney og Pandian (1992): Hvis en bedrift skal oppnå varig konkurransefortrinn er det ikke nok at ressursene er verdifulle (*valuable*), sjeldne (*rare*) og ikke-imiterbare (*inimitable*) – bedriften må også være organisert (*organized*) på en slik måte at den maksimalt nyttiggjør seg ressursenes potensielle verdi, noe som kan oppnås ved hjelp av kontrollsystemer, kompensasjonsordninger og organisasjonsstruktur (Barney, 1997).

For å møte utfordringene rundt det ressursbaserte perspektivet framla Teece, Pisano og Shuen i 1997 den andre tilnærmingen til RBV – den epokegjørende teorien om dynamiske kapabiliteter, som definerer hvilke prosesser en bedrift kan iverksette for å utnytte sine ressurser. I litteraturen finnes det også tidligere referanser til dynamiske kapabiliteter, men det er først etter denne nyskapende artikkelen at interessen for konseptet festet seg og førte til en progressiv strøm av forskning – faktisk fant Barreto (2010) i sin litteraturstudie hele 1534 artikler som refererer til dynamiske kapabiliteter i tidsrommet mellom 1997 og 2007, og at begrepet blir benyttet ikke bare i sitt opprinnelige felt (strategisk ledelse), men også i de fleste andre hovedfeltene innen forretningsadministrasjon.

2.2 Fra aktiviteter til kapabiliteter

I sin artikkel fra 1997 skriver Teece og hans kolleger at: "The competitive advantage of firms lies within its managerial and organizational processes, shaped by its (specific) asset position" (Teece et al., 1997, p. 518). Når forfatterne anvender begrepene administrasjonsprosesser og organisatoriske prosesser (*managerial and organizational processes*) refererer de til måten ting blir gjort på i bedriften, eller organisatoriske rutiner. Denne sidestillingen av begrepene rutiner og prosesser blir adoptert og brukt gjennomgående i avhandlingen. Teece et al. (1997) argumenterer altså for at ressurser spiller en viktig rolle for organisatorisk ytelse, og det samme gjør organisatoriske rutiner. Dette tilsvarer mye av Nelson og Winters' tidlige arbeid med organisatoriske rutiner (Newbert, 2007, p. 124). I deres bok *An Evolutionary Theory on Economic Change* fra 1982, et svært viktig teoretisk bidrag til litteraturen om innovasjon i bedrifter, sier de seg enig med den innflytelsesrike innovasjonsteoretikeren Joseph Schumpeter (1883-1950) i det at den fundamentale usikkerheten og kompleksiteten involvert i innovasjonsarbeid betyr at den vanlige "rational man"-tilnærmingen til beslutningstaking ikke fungerer i praksis: I boken blir tradisjonell økonomisk teori kritisert for å være basert på urealistiske forventninger om at et menneske er i stand til å kalkulere, og velge mellom, konsekvensene av alle mulige

handlingsforløp (Fagerberg, 2013). Det organisasjoner gjør isteden, ifølge Nelson og Winter, er å basere beslutningsprosesser på *rutiner* når de skal håndtere utfordringer. Disse rutinene blir, gjennom læringsprosesser og gjentatt praksis, reproduisert og modifisert. Etterhvert blir rutinene lagret i organisasjonens hukommelse eller kunnskapsbase, som igjen fungerer som retningslinjer for kommende aktiviteter. Nelson og Winters' teori forklarer hvordan rutiner også hjelper til med å definere hva bedriften er kapabel til å utføre, m.a.o., dens kapabiliteter (Fagerberg, 2013).

2.2.1 Fra aktiviteter til rutiner

Siden konseptet organisatoriske rutiner ble introdusert av Edwin O. Stene i 1940 har rutiner blitt ansett som det primære middelet organisasjoner bruker for å utrette det de skal (Nelson & Sidney, 1982). På tross av at organisatoriske rutiner forekommer "overalt rundt oss," har man likevel ikke en klar forståelse for hva de innebærer (Feldman & Pentland, 2003): For at denne studien skal kunne benytte begrepet i en empirisk setting ved å gjøre det tilgjengelig for analyse, må det operasjonaliseres videre ned til sine målbare bestanddeler: Det er bred enighet i litteraturen om at organisatoriske rutiner kan defineres som repetitive, gjenkjennbare mønstre av *aktiviteter*, utført av flere aktører (Feldman & Pentland, 2003, p. 95; Teece, 2012). Det er altså de enkelte *aktivitetene* som kartlegges i denne studien. Aktiviteter kan forekomme uten å være rutiniserte – med andre ord kan aktiviteter være både *ad hoc* (tilfeldige) og ikke nødvendigvis rasjonelle (Feldman et al., 2016). Dette er et viktig poeng for denne studien: Undersøkelsen viste at tjenesteorganisasjonen utfører alle aktivitetene som understøtter dynamiske kapabiliteter, men ikke alle utføres *planmessig* – aktiviteten er altså ikke *rutinisert*. Først når aktivitetene er blitt rutiner, kan de opprettholde dynamiske kapabiliteter over tid (Teece, 2007).

2.2.2 Fra rutiner til kapabiliteter

Hva er forskjellen på rutiner og kapabiliteter? Disse begrepene preges av et terminologisk mylder i den organisasjonsteoretiske litteraturen (Dosi, Nelson, & Sidney, 2000). Rutiner eller prosesser kan defineres som "mønstre av handlinger eller aktiviteter" (Teece et al., 1997). Kapabiliteter blir, av en substansiell mengde litteratur på ledelsesfeltet, definert og operasjonalisert som *samlinger* av interrelaterte, men distinktive rutiner – altså evnen til å utføre et koordinert sett med handlinger, samt anvende organisasjonenes ressurser med det formål å oppnå et spesifikt resultat (se Amit og Schoemaker (1993); Hamel og Prahalad (1990); Helfat og Peteraf (2003); Henderson og Cockburn (1994)).

2.2.3 Ordinære kapabiliteter

For å kunne forstå dynamiske kapabiliteter bedre er det foreslått et skille mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter (Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2012), men når det gjelder forskjellen mellom disse, er det uenighet blant forskere på feltet. Noen hevder at ordinære kapabiliteter gjør virksomheten i stand til å frembringe resultater, eller løse oppgaver – eksempelvis å lage et produkt, ved at de gjør virksomheten i stand til å koordinere et sett med spesialiserte rutiner som kreves for å utføre oppgaven (Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002). Dynamiske kapabiliteter består også av organisatoriske rutiner, og anvender ressurser, men forstås som et "høyere nivå" av aktiviteter som kan benyttes for å bygge eller *forandre* ordinære kapabiliteter (Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002). Denne avhandlingen tar utgangspunkt i dette synet, som kan illustreres med et eksempel fra undersøkelsen: I en periode med stabile omgivelser, der MFO allerede har opparbeidet seg et konkurransefortrinn, kan de vie mindre ressurser til innovasjonsarbeid – det er kostbart å drive utforskende aktiviteter (*exploration*) over tid, og ettersom det heller ikke er nødvendig da de ikke trues nevneverdig av andre aktører, kan de utnytte (*exploit*) sine eksisterende kapabiliteter og ressurser (både materiell og personell) til å finstemme sitt allerede velfungerende tjenestetilbud og drive en kostnadseffektiverende, *stabiliserende* drift tilpasset det stabile markedet – med andre ord, opprettholde en høy grad av operasjonelle kapabiliteter. Skulle markedet derimot forandre seg, og tilbudene ikke lenger treffer, kan de få behov for å endre ikke bare tjenester, men også de tilhørende ressurser, rutiner og organisasjonsstrukturer, for å opprettholde konkurransefortrinnet – de må altså *endre* sine operasjonelle kapabiliteter ved å starte et innovasjonsarbeid (Winter, 2003; Zahra et al., 2006).

Andre mener at det ikke finnes et skille mellom ordinære kapabiliteter og dynamiske kapabiliteter, fordi organisatoriske rutiner og ordinære kapabiliteter i seg selv har en innebygd dynamisk evne som kan føre til endringer i virksomheten (Helfat & Peteraf, 2003). Teece (2007, p. 1344) foreslår å samle terminologien: "There is now an emerging consensus that resources/competences map well into what historically we have thought of as the enterprise's operational capabilities." Begrepet *operasjonelle kapabiliteter* (OK) blir heretter brukt gjennomgående om (ordinære) kapabiliteter, og blir blant annet brukt til å undersøke balansen mellom daglige driftsoppgaver (OK) og innovasjonsrettet aktivitet (DK) i tjenesteorganisasjonen.

2.2.4 Balansen mellom utforskning og utnyttelse

James G. March (1991) behandler også organisatoriske rutiner i sin mye siterte artikkel. Artikkelen omhandler motsetningen mellom rutiner som er utnyttende (*exploitation*) og utforskende (*exploration*) – med andre ord, det at ledelsen i en virksomhet må kunne håndtere operasjonell effektivitet (operasjonelle kapabiliteter) simultant med fornyelse (dynamiske kapabiliteter) (Hernes & Pulk, 2015; O'Reilly & Tushman, 2008). March (1991) argumenterer for at en organisasjons dilemma er å engasjere seg tilstrekkelig i aktiviteter innen *exploitation* (raffinering, effektivisering og justering) for å sikre virksomhetens nåværende levedyktighet, men som kun gir kortvarige konkurransefortrinn, og samtidig vie nok ressurser til *exploration* (søk, eksperimentering og fleksibilitet) til å sikre framtidig og varig levedyktighet. Disse organisatoriske rutineene har en tendens til å overskygge hverandre ved at virksomheter vektlegger aktiviteter innen det ene eller det andre: Adaptive systemer som vier mest tid til *exploration*, vil sannsynligvis oppleve at de må betale prisen for kostnadstunge utforskende rutiner uten å høste fruktene av dem – de kan vise til mange nye, men uutviklede idéer, men lav grad av konkret kompetanse (March, 1991, p. 71). Tjenesteorganisasjonen i denne studien prioriterer imidlertid å utnytte eksisterende ressurser gjennom kostnadseffektivisering, istedenfor å lete etter nye muligheter som kan gi tilgang til nye ressurser. Utfordringen ligger altså i å fordele ressursene mellom disse prosessene på en hensiktsmessig måte, og helst oppnå en balanse mellom dem (Benner & Tushman, 2003).

2.3 Dynamiske kapabiliteter

Det ressursbaserte perspektivet er kritisert for at det ikke kan forklare hvordan man oppnår konkurransefortrinn i omgivelser preget av rask og uforutsigbar endring. Teorien om dynamiske kapabiliteter svarer på dette og er dermed en utvidelse av ressursbasert teori til dynamiske markeder (Eisenhardt & Martin, 2000). Et fundamentalt spørsmål i forskningsfeltet strategisk ledelse dreier seg om hvordan virksomheter kan oppnå og opprettholde konkurransefortrinn over tid (Teece et al., 1997). Forfatterne lanserte sin teori nettopp for å imøtekomme dette spørsmålet: "The ambition of dynamic capabilities is nothing less than to explain the sources of enterprise-level competitive advantage over time" (Teece, 2007, p. 1320). Ifølge det ressursbaserte perspektivet består virksomheter av verdier og kompetanser (ressurser) som er sjeldne, ikke-imiterbare og karakteristiske for hver enkelt virksomhet, og konkurransefortrinn kan oppnås *på et gitt tidspunkt* ved å beskytte disse allerede eksisterende ressursene. Teece og hans

kolleger ønsket i en forlengelse av dette å gi svar på hvordan bedrifter kan opprettholde konkurransefortrinn *over tid*. Løsningen de presenterte ble kalt dynamiske kapabiliteter, som kan benyttes til fortløpende å bygge, videreutvikle og beskytte ressursbasen, og som dermed gir et varig konkurransefortrinn i det at de frembringer en kontinuerlig tilpasning til skiftende omgivelser – herav begrepet ”dynamiske.” Siste del av begrepet, ”kapabiliteter,” kom av et annet moment som hadde fått lite oppmerksomhet i tidligere strategiperspektiver: Forfatterne ville sette fokus på ledelsens nøkkelrolle når det gjelder strategisk tilpasning, og de egenskapene som kreves for å kunne orkestrere organisatoriske ressurser og ferdigheter internt og eksternt (Teece et al., 1997, p. 515).

2.3.1 Definisjoner av dynamiske kapabiliteter

Bidraget til Teece et al. (1997) tydeliggjorde i større grad enn Barney’s fra 1997 hvilke prosesser en virksomhet kan sette i gang for å hente ut verdiene i sin ressursbase (Newbert, 2007). Forfatterne framla teorien om dynamiske kapabiliteter for å forklare hvordan *kombinasjoner* av ressurser og kompetanse kan utvikles, distribueres og beskyttes (Teece et al., 1997, p. 510). De definerer her dynamiske kapabiliteter som

The firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. (Teece et al., 1997, p. 516)

Andre forskere har definert dynamiske kapabiliteter på ulike måter – deriblant som bedriftens evne til å integrere, rekonfigurere, anskaffe og frigjøre (Eisenhardt & Martin, 2000) og skape, utvikle og bearbeide (Helfat et al., 2009; Winter, 2003) organisatoriske rutiner og ressurser.

I den dynamiske kapabilitetslitteraturen eksisterer det tre hovedgrupper av definisjoner (Madsen, 2007, p. 52). Den første gruppen vektlegger at en virksomhets behov for å utvikle dynamiske kapabiliteter betinger at ytre, dynamiske omgivelser er tilstede (se f.eks. (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). Den andre hovedgruppen av definisjoner fokuserer på at en virksomhet blir dynamisk av å utvikle dynamiske kapabiliteter (se f.eks. (Zahra et al., 2006; Zollo & Winter, 2002), mens den tredje hovedgruppen ifølge Madsen (2007) knytter dynamiske kapabiliteter til resultatet av denne aktiviteten (se f.eks. (Dosi et al., 2000; Griffith & Harvey, 2001). For å illustrere at dynamiske kapabiliteter er et komplekst begrep som kan forstås på ulike måter, viser tabell Tabell 2.1 en oversikt over de viktigste definisjonene av dynamiske kapabiliteter, inspirert av Barreto (2010). Definisjonene vises på originalspråket for å sikre presisjon og sammenlignbarhet.

Studie	Definisjon
Teece og Pisano (1994)	The subset of the competences and capabilities that allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances.
Teece, Pisano og Shuen (1997)	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.
Dosi, Nelson og Winter (2000)	A successful large corporation derives competitive strength from its excellence in a small number of capabilities clusters where it can sustain a leadership position over time.
Eisenhardt og Martin (2000)	The firm's processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain, and release resources to match and even create market change; dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split evolve and die.
Griffith og Harvey (2001)	A global dynamic capability is the creation of difficult-to-imitate combinations of resources, including effective coordination of inter-organizational relationships, on a global basis that can provide a firm a competitive advantage.
Zahra og George (2002)	Dynamic capabilities are essentially change-oriented capabilities that help firms redeploy and reconfigure their resource base to meet evolving customer demands and competitor strategies.
Zollo og Winter (2002)	A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.
Zahra, Sapienza og Davidsson (2006)	The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision maker(s).
Helfat et al (2007)	The capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base.
Teece (2007)	Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (a) to sense and shape opportunities and threats, (b) to seize opportunities, and (c) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets.
Barreto (2010)	A dynamic capability is the firm's potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base.
Protogerou et al (2011)	The capacity of an organization to purposefully and systematically create, extend, or modify its operational capabilities.

Tabell 2.1 Definisjonsliste, dynamiske kapabiliteter (Barreto, 2010).

Fordi DK er blitt definert på mange ulike måter er det hensiktsmessig å gjøre en avgrensning, for å klargjøre hva denne studien legger i begrepet. Avhandlingen har til hensikt å se nærmere på dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon. Det tas derfor utgangspunkt i Teece sin definisjon fra 2007, som ble presentert i en artikkel der dynamiske kapabiliteter omtales i

sammenheng med bl.a. tjenestevirksomheter, som er tema for denne avhandlingen. Teece (2007) introduserte her et nytt rammeverk for organisatoriske og ledelsesmessige nøkkelrutiner som danner fundament for dynamiske kapabiliteter. Rammeverket inneholder, i tillegg til den tidligere etablerte rekonfigurasjonskapabiliteten (*reconfiguring*) fra 1997, kapabiliteter for å oppfatte og forme muligheter og trusler (*sensing*) samt kapabiliteter for utvelgelse og gjennomføring av nye tiltak (*seizing*):

Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (1) to sense and shape opportunities and threats, (2) to seize opportunities, and (3) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets. (Teece, 2007, p. 1319)

Denne avhandlingen setter blant annet fokus på hvilken effekt dynamiske kapabiliteter har på organisatorisk ytelse. Teece (2007, s.1320) sin artikkel har også dette fokuset, og er dermed i enda større grad relevant for avhandlingen. Et tredje argument for å velge en definisjon fra denne artikkelen er at den er blant de nyere og mest siterte på feltet ("Web of science,"), og tar opp i seg momenter fra et bredt spekter av tidligere forskning som er gjort (Teece, 2007).

2.4 Et dynamisk kapabilitetsrammeverk

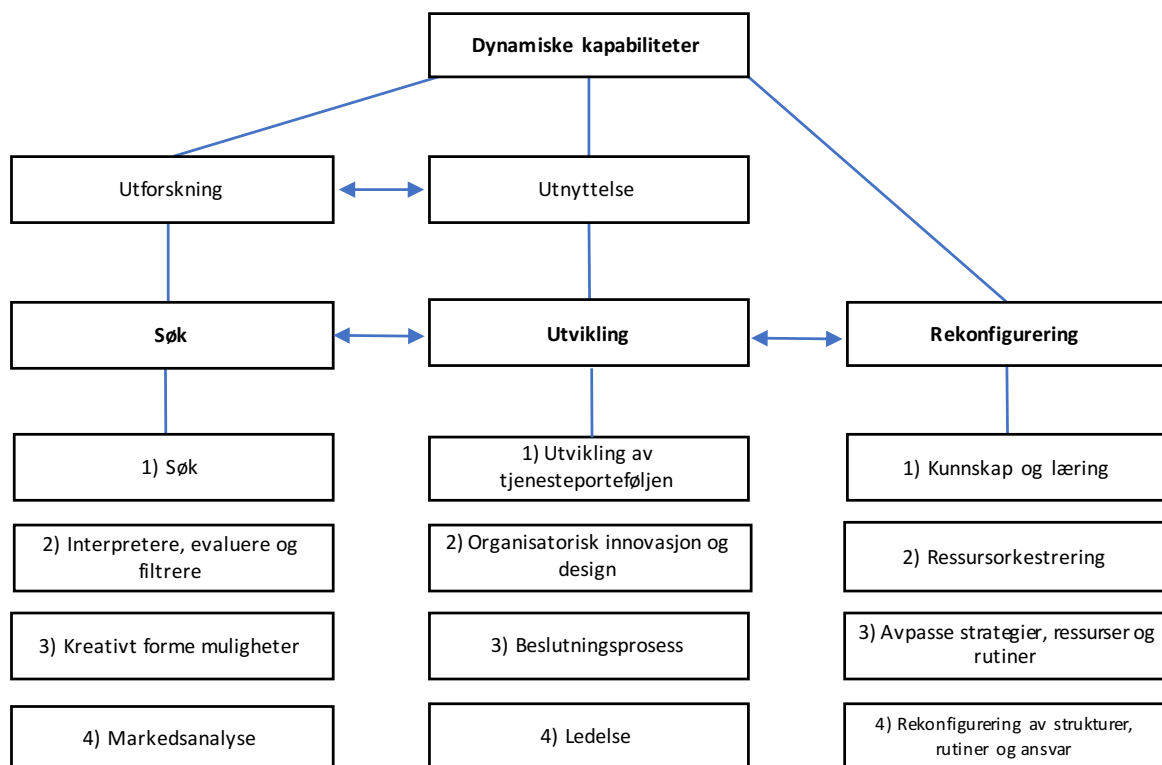
Hittil har denne avhandlingen blant annet belyst det teoretiske bakteppet for DK, beskrevet hva dynamiske kapabiliteter er, presentert ulike definisjoner av begrepet og deretter valgt ut én definisjon som brukes gjennomgående: Teece (2007) klassifiserte det dynamiske kapabilitetsrammeverket i tre underliggende kapabiliteter – *sensing*, *seizing* og *reconfiguring*, her gjengitt som *søk* (i betydningene å lete og oppfatte), *utvikling* (i betydningene å kultivere og produsere), og *rekonfigurasjon* (i betydningene å avpasse og justere).

Dynamiske kapabiliteter handler om en virksomhets evne til å tilpasse seg et dynamisk marked ved å kontinuerlig balansere operasjonell effektivitet med innovasjon – virksomhetens oppgave er med andre ord å kombinere utnyttning (*exploitation*) av eksisterende ressurser og tenkemåter samtidig som det søkes etter nye muligheter (*exploration*) (March, 1991). Slike ferdigheter kan ikke kjøpes i markedet (Makadok, 2001), men må enten læres eller utvikles av virksomheten selv (Teece et al., 1997). *Utforskende* aktiviteter (*exploration*) har til hensikt å generere innsikt og identifisere nye muligheter, samt å velge ut de mest passende idéene gjennom en evalueringsprosess (Zollo & Winter, 2002). Et eksempel fra caset belyser denne prosessen: De

ansatte i MFO gjennomfører jevnlig markedsanalyser som har til hensikt å gi ny innsikt om medlemmenes behov – kommer det fram idéer i disse undersøkelsene, blir de tatt videre til en leder, som evaluerer forslagene og eventuelt initierer videreutvikling av nye tjenestetilbud.

Utnyttende aktiviteter (*exploitation*) handler imidlertid om absorbering av de nye tilnærmingene inn i virksomhetens eksisterende rutiner, med mål om å reproducere dem (Zollo & Winter, 2002). Utnyttelse innebærer derfor en større grad av forutsigbarhet fordi virksomheten kan benytte tidligere erfaringer og ressurser som grunnlag (Madsen, 2007, p. 61). Eksempelvis har det kommet inn forslag om justeringer av MFO sin instrumentforsikring hos SAS: Ettersom dette er en endring av et eksisterende tjenestetilbud, er det enklere for de ansatte å løse utfordringen, da de allerede har kompetanse om ordningen.

I Teece sitt rammeverk fra 2007 er utforskning relatert til kapabiliteten søk, som utgjør grunnlaget for utnyttende aktiviteter og kapabiliteten utvikling (Teece, 2007, s. 1343). Forfatteren redegjør videre for at kapabiliteten rekonfigurering igjen avhenger av virksomhetens evner til utforskning/søk og utnyttelse/utvikling. Denne sammenhengen illustreres i Figur 2.1, som er en bearbeidet versjon av Madsens (2007, s.65) fremstilling.



Figur 2.1. Nøkkeltutiner som understøtter et dynamisk kapabilitetsrammeverk (Madsen, 2007)

Figur 2.1 viser et dynamisk kapabilitetsrammeverk med tre nivåer, der utforskning og utnyttelse utgjør det overordnede nivået. Figuren skiller seg fra Madsens (2007) på flere måter – han tar utgangspunkt i Zollo og Winters (2002) rammeverk rundt utforskning og utnyttelse, og grupperer videre inn i fire hovedtyper av DK basert på Eisenhardt og Martin (2000) og Teece et al (1997). Denne avhandlingen tar derimot utgangspunkt i artikkelen Teece (2007) skrev ti år senere. Denne avhandlingen fokuserer særs på rutiner, noe Madsen (2007) og hans figur ikke gjør. Kapabilitetene i Figur 2.1 består dermed av noen nøkkelrutiner som presenteres i det videre, og som illustreres ved hjelp av et tredje nivå i Figur 2.1. Dynamiske kapabiliteter understøttes av *microfoundations* – organisatoriske og ledelsesmessige aktiviteter, rutiner, prosesser, systemer, strukturer og ferdigheter (Teece, 2007). Begrepene *aktiviteter* og *rutiner* vil bli benyttet gjennomgående. De neste delkapitlene går nærmere inn på hva de tre underliggende kapabilitetene søk, utvikling og rekonfigurasjon i det dynamiske kapabilitetsrammeverket innebærer, og det gis eksempler på rutiner som kapabilitetene ifølge Teece (2007) kan bestå av.

2.4.1 Søk

Høy organisatorisk ytelse avhenger av at virksomheten er i stand til å identifisere og forme muligheter; å utforske effektive kombinasjoner av internt og eksternt genererte innovasjoner (Teece, 2007). Muligheter blir oppdaget ved hjelp av to faktorer – for det første kan man få ny og divergerende tilgang til eksisterende informasjon (Kirzner Israel, 1973), og for det andre kan ny informasjon (både endogen og eksogen) skape muligheter (Schumpeter, 1934). I markeder som utvikles i høyt tempo, der en stor andel av de nye tjenestene og produktene som blir introdusert for virksomheten kommer fra *eksterne* kilder, må virksomheten søke både i kjernen og i periferien av sitt økosystem; både kunder, leverandører og potensielle allianser må inkluderes i søket (Teece, 2007, s.1324). En studie viser at utforskning (*exploration*) har lav effekt når det avgrenses til lokale søk, og størst effekt når det spenner på tvers av organisatoriske grenser (Rosenkopf & Nerkar, 2001). Dette kan illustreres ved hjelp av den tidligere nevnte markedsanalysen som blir utført jevnlig hos MFO: De ansatte rapporterer om at det kommer inn få nye idéer, noe som kan bunne i at de sender den ut til hovedsakelig den samme brukergruppen hver gang. Hadde de sendt den ut til andre brukergrupper, hadde de kanskje fått tilgang til divergerende tanker og helt nye muligheter.

Imidlertid er det ikke bare eksterne søk som produserer nye muligheter. Oppdagelser kan også stamme fra interne ressurser – for eksempel melder MFO fra om at søksaktiviteter i stor grad

avhenger av den individuelle medarbeiderens kognitive og kreative evner, noe som sammenfaller med litteraturen på entreprenørskapsfeltet (Teece, 2007). Evnen til å identifisere muligheter og trusler avhenger delvis av individets kompetanse og kunnskap, men også av interne, organisatoriske rutiner – ofte handler det om å kombinere komplementære innovasjoner for å skape en systemisk og helhetlig løsning for kunden (Teece, 2007). Figur 2.1 viser noen rutiner som ifølge Teece (2007) er med på å danne fundament for søkskapabiliteten. Utvalget er gjort basert på hvor mye de ulike rutinene er vektlagt i rammeverket. Disse nøkkelrutinene er benevnt som 1) søk, 2) interpretere, evaluere og filtrere, 3) kreativt forme nye muligheter og 4) markedsanalyse. En annen rutine som tilhører søkskapabiliteten, som også vil behandles i denne undersøkelsen, er mottak av eksterne stimuli og feedback, som i MFO sitt tilfelle kan være andre samarbeidsorganisasjoner eller medlemmer.

2.4.2 Utvikling

Idet en ny mulighet er oppdaget må den adresseres gjennom nye produkter, prosesser eller tjenester (Teece, 2007, s.1326). Hvordan foregår så samarbeidet mellom den organisasjonsenheten som utfører søksaktiviteter, og den enheten som videreutvikler mulighetene som blir funnet? Man kan kanskje se for seg at det foregår transaksjoner mellom de to organisasjonsenhetene, men i realiteten er rutinene, kapabilitetene og tilhørende ressursallokeringer vanskelig å skille, og må finne sted samtidig, heller enn sekvensielt (Teece, 2007). Hos MFO blir ikke disse aktivitetene utført av egne avdelinger: De følger derimot stillingstittel, på den måten at det oftest er medarbeidere som søker, og ledere som gjør ressursallokeringer. Å adressere muligheter handler om å forholde seg fleksibel mens man opprettholder og forbedrer virksomhetens eksisterende kompetanser og ressurser, og når tiden er inne, investere i det tjeneste- eller produktdesignet som ser mest lovende ut (Teece, 2007).

Likevel er det ikke kun selve tjenesten eller produktet som avgjør hvorvidt bedriften oppnår gode resultater eller ikke – det finnes betydelige indikasjoner på at konkurransefortrinn i like stor grad avhenger av organisatorisk innovasjon og design, f.eks. gjennom utvikling av virksomhetens forretningsmodell, som er en plan for virksomhetens organisatoriske og finansielle arkitektur (Nelson, 2005). Kapasiteten til å skape, justere, og – hvis nødvendig – erstatte forretningsmodeller er en grunnstein i utviklingskapabiliteten (Teece, 2007). Enkelte aspekter ved det å lage en forretningsmodell kan rutiniseres og kodifiseres, men samtidig krever denne prosessen kreativitet, innsikt og en grundig forståelse for kunder, marked, tjenestens funksjon,

konkurrenter og leverandører: Ledelsen er med andre ord nødt til å gjøre informerte gjetninger, noe som vanskelig kan rutineres (Teece, 2007).

Rutiner rundt beslutningsprosesser er et annet viktig aspekt ved utviklingskapabiliteten: Beslutningsprosesser i hierarkisk strukturerte organisasjoner som MFO involverer ofte noen byråkratiske prosedyrer som kan være nyttige på mange måter, men som også kan hemme innovasjon; eksempelvis kan det å hente godkjenning fra høyere opp i hierarkiet – eller fra en gruppe av flere ledere, som er tilfellet i en demokratisk organisasjon som MFO – føre til at beslutningsprosessen blir forsinket, at status quo blir forsterket, eller at beslutninger tenderer mot kompromiss og balanse, noe som også kjennetegner beslutningsprosesser i komitéer (Teece, 2007, s.1327). Lag på lag av standardprosedyrer, etablerte kapabiliteter, strategier, komplementære ressurser og administrative rutiner kan også hemme radikal, kompetanseødeleggende innovasjon (Henderson & Clark, 1990; Nelson & Sidney, 1982; Tushman & Anderson, 1986).

Et sitat fra undersøkelsen i MFO illustrerer at ikke bare organisasjonen som helhet, men også menneskene i organisasjonen, kan bidra til å holde fast på tidligere arbeidsstrukturer og erfaringer som hemmer nytenkning: "Grumset sitter ikke i veggene, det sitter i folk, og hvis du ikke legger det fra deg, så tar du det med deg." Hvis slike tendenser får utvikle seg, kan det medføre overdreven risikoaversjon (*excessive risk aversion*), som innebærer at beslutningstakere ofte diskrediterer løsninger som involverer mulige tap (Kahneman & Lovallo, 1993). Angst for det nye kan føre til redusert investering i nye initiativer, og følgelig kan det skje at en bedrift oppdager en mulighet, men avstår fra å utvikle muligheten videre (Teece, 2007, s.1327). Et motstykke til risikoaversjon er overdreven optimisme (*excessive optimism*), som kan resultere i at beslutningstakere investerer i prosjekter som gir lav avkastning (Audretsch, 1995). Ledelsens evne til å overstyre dysfunksjonelle beslutningsmønstre blir dermed viktig i utviklingen av dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007), og undersøkelsen viser at dette er noe som prioriteres høyt i MFO.

Ledelse (*leadership*), her ment som kontrast til begrepet administrasjon (*management*), står sentralt i utviklingskapabiliteten: Det innebærer blant annet evnen til å kommunisere mål, verdier og forventninger, å ta kvalitetsbeslutninger, samt å motivere medarbeidere og andre stakeholdere: "Group loyalty is a powerful altruistic force that conditions employee goals and the

cognitive models they form of their situations” (Simon, 1993, p. 160). Ledelsens evne til å lede spiller en viktig rolle når det gjelder å bygge organisatorisk identitet og tilslutning (*commitment*) til organisasjonen og til endringsprosesser – tilslutning er viktig fordi det knytter personer til handlinger og til endringsaktiviteter, virker samlende i en felles retning mot endring (Hernes, Hendrup, & Schöffner, 2015; Salancik, 1977), samt at det i høy grad kan forsterke organisatorisk ytelse (Teece, 2007, s.1334).

Noen av rutinene som ifølge Teece (2007) danner fundament for utviklingskapabiliteten er oppsummert i Figur 2.1. I figuren er disse nøkkelrutinene benevnt som 1) utvikling av tjenesteporteføljen, 2) organisatorisk innovasjon og design, 3) beslutningsprosess og 4) ledelse. Andre rutiner som ifølge forfatteren tilhører utviklingskapabiliteten er: Koordinering av aktiviteter, ansvar og rutiner; bygging av tilslutning og organisasjonskultur; kommunikasjon; medvirkning; opprettholdelse og forbedring av ressurser; forming og opprettholdelse av allianser og nettverk. Alle rutinene nevnt over er en del av denne undersøkelsen og behandles inngående i analysekapittelet.

2.4.3 Rekonfigurering

Kapabilitetene søk og utvikling kan sørge for at en virksomhet innehar konkurransefortrinn i et stabilt marked, mens den siste kapabiliteten i det dynamiske kapabilitetsrammeverket, rekonfigurering, handler om hvordan virksomheten kan bygge videre på dette fundamentet og tilrettelegge for varig vekst i et dynamisk og skiftende marked (Teece, 2007). Vekst vil avstedkomme rutiner fordi de er nødvendige for operasjonell effektivitet; rutiner vil bidra til å opprettholde kontinuitet fram til markedet endres (Teece, 2007). På denne måten kan virksomheter over tid komme til å utvikle hierarkier, strukturer, rutiner og ressurser som er stivhengige (*path-dependent*), i den forstand at de er konstruert for å understøtte virksomheten slik den er *i dag*, og altså ikke er innrettet på å møte nye behov dersom markedet endrer seg (Teece, 2007). Det er ikke uvanlig at tidligere funksjonelle rutiner slik blir dysfunksjonelle, ved at de forårsaker treghet og rigiditet og står i veien for økt organisatorisk ytelse (Rumelt, 1995). Nøkkelen til varig, lønnsom vekst blir dermed evnen til å rekonfigurere ressurser, rutiner, ansvar og organisatoriske strukturer ettersom virksomheten vokser – eller ettersom markedet endrer seg – for å unngå ufordelaktig stivhengighet (Teece, 2007, s.1335).

Mye av den tradisjonelle litteraturen på det strategiske ledelsesfeltet legger vekt på en kontinuerlig tilstand av organisatorisk og strategisk "fit" (e.g., Miles & Snow, 1994), et syn som imøtegås og operasjonaliseres i det dynamiske kapabilitetsrammeverket: Begge feltene vektlegger avstemming (*realignment*) mellom strategier, rutiner og strukturer slik at de understøtter og forsterker hverandre: Avstemming kan gjøres mellom strategi og rutiner, mellom strategi og struktur, eller mellom ulike ressurser (Teece, 2007, s. 1337). I miljøer preget av hurtig endring er det ifølge strategilitteraturen behov for kontinuerlig organisatorisk og strategisk avstemming, et syn som imøtegås av Teece (2007), idet avstemming står sentralt i både utviklings- og rekonfigureringskapabilitetene. Rekonfigurering kan også innebære ressursorkestrering, som innebærer overføring av ressurser til andre organisatoriske eller geografiske lokasjoner, og kan involvere fusjoner, oppkjøp og salg (Capron, Dussauge, & Mitchell, 1998; Teece, 1980).

Desentralisering er også av stor betydning for rekonfigureringskapabiliteten fordi det bringer toppledelsen nærmere kunden: Strategiske beslutninger kan ha en tendens til å bli isolert fra markedsrealitetene fordi de blir tatt for langt unna "bakkenivå" (Teece, 2007). For det første er tradisjonelle ledelsesstrukturer, som i MFO, ofte formet som hierarkier bestående av minst tre nivåer – topp-, mellom- og lavere ledernivå, der kontroll utøves på toppen og filtreres ned gjennom nivåene (Teece, 2007, s.1335). Hvis virksomheten i tillegg har en sentralisert ledelsesstruktur, blir avstanden enda større mellom beslutningstaker og kunden – MFO har løst dette ved å ha lokale styrer som drifter desentraliserte avdelinger rundt om i landet, og som dermed bringer beslutningstakerne nærmere lokale behov (Teece, 2007). Sentralisering og hierarkiske ledelsesstrukturer kan også føre til at medarbeidernes fokus trekkes innover og oppover i organisasjonen, istedenfor utover mot markedet: "Employees tend to end up beholden to the management and CEO, and not the customer" (Teece, 2007, s. 1335). En motvekt mot dette kan være å ta i bruk moderne teknikker innenfor ledelse av menneskelige ressurser (HR); eksempelvis desentralisering av beslutningsrett, flat struktur (*delaying*), og – som hos MFO – gruppearbeid og fleksible ansvarsoppgaver, da disse teknikkene understøtter desentraliseringsarbeidet og kan medvirke til økt organisatorisk ytelse (Jantunen, 2005).

Immaterielle ressurser, deriblant kunnskap og kompetanse, kan være avgjørende for virksomhetens prestasjonsnivå: Dermed blir det viktig å designe organisasjonsstrukturer og rutiner som genererer kunnskap (Chesbrough, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995). Rutiner for

læring, kunnskapsledelse og –deling er derfor noen av nøkkelrutinene som danner fundament for rekonfigureringskapabiliteten (Teece, 2007). Disse rutinene er ifølge forfatteren med på å stimulere aktiviteter også innenfor søkskapabiliteten. Det finnes mange typer læring – eksempelvis eksperimentell, indirekte, individuell og organisatorisk – og det å produsere ny kunnskap ved hjelp av forskning (*R&D*) har blitt sett på som viktig for å fremme læring; men i konteksten av dynamiske kapabiliteter er det evnen til å *rekonfigurere* allerede eksisterende kunnskapsressurser som er kjerneferdigheten (Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992). Integrering og rekombinasjon av kunnskap (*know-how*) internt i virksomheten, og mellom virksomheten og andre organisasjoner og institusjoner i dens eksterne nettverk, står sentralt (Teece, 2007). Særlig kunnskapsdeling med andre samarbeidsorganisasjoner prioriteres i MFO, da de ofte åpent deler idéer og nye løsninger med hverandre: Chesbrough (2003) sin modell for åpen innovasjon (*open innovation*) vektlegger fordelene ved å anvende en distribuert form for innovasjon, hvor virksomheten strekker seg utover sine egne grenser for å få tilgang til, og integrere, produkter og tjenester skapt av andre. I Figur 2.1 er noen rutiner som ifølge Teece (2007) er fundamentale for kapabiliteten rekonfigurering benevnt som 1) kunnskap og læring, 2) ressursorkestrering, 3) avstemming mellom strategier, ressurser og rutiner og 4) rekonfigurering av strukturer, rutiner og ansvar. En annen rutine som nevnes av Teece (2007) i forbindelse med rekonfigureringskapabiliteten er balansering av operasjonelle og dynamiske kapabiliteter, som tidligere behandlet i denne avhandlingen.

2.5 Dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse

Det er fortsatt ikke klart hvordan dynamiske kapabiliteter påvirker organisatorisk ytelse. Ytelse forstås i denne sammenheng som en bedrifts evne til å forandre seg i takt med omgivelsene for å opprettholde konkurransefortrinn, og beror derfor på endrings- eller innovasjonsevne: “Innovation capability is the most important determinant of firm performance” (Mone, McKinley, & Barker, 1998). Tidlige arbeider antok at det er en direkte link mellom dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse (Makadok, 2001; Teece et al., 1997): Hvis markedet endrer seg og bedriftens ressurser blir utdaterte eller overflødige, er løsningen nettopp endringsevne, som oppnås gjennom å utvikle virksomhetens dynamiske kapabiliteter. Denne avhandlingen antar derfor at evnen til å bruke dynamiske kapabiliteter, altså evnen til å endre rutiner, kan benyttes som en markør for innovasjonsevne. I undersøkelsen vil DK gjennomgående relateres til innovasjonsevne ved at DK brukes som et perspektiv – eller verktøy – for å undersøke

innovasjonsevnen i en tjenesteorganisasjon. Makadok (2001) hevdet på sin side at ressurser er nødvendig å ta med i beregningen, for ellers har ikke de dynamiske kapabilitetene noe å bearbeide. Han mente også at det er en direkte relasjon mellom DK og konkurransefortrinn, men diskuterte i tillegg interaksjonen mellom det ressursbaserte perspektivet og dynamiske kapabiliteter i den hensikt å forene de to teoriene. Zollo og Winter (2002) anså også at det er en kausal link mellom dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse i markeder preget av hurtige og uforutsigbare endringer, fordi et konkurransefortrinn vil være kortvarig hvis bedriften kun satser på effektive operasjonelle kapabiliteter.

Dynamiske kapabiliteter er kritisert for å være tautologisk knyttet til ytelse fordi effekten av dynamiske kapabiliteter ofte blir forvekslet med selve kapabiliteten (Pavlou & El Sawy, 2011). Antagelsen om at det er en direkte kausal relasjon mellom dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse blir ikke delt av alle. Eisenhardt og Martin (2000) uttalte at "dynamic capabilities are necessary, but not sufficient, conditions for competitive advantage." De tok utgangspunkt i arbeidene til Barney (1982) og Teece et al (1997), og uttalte at dynamiske kapabiliteter er de organisatoriske og strategiske rutinene som gjør virksomheter i stand til å oppnå nye *ressurskonstellasjoner*, og at det er disse som i neste omgang påvirker ytelsen. Men forfatterne opprettholdt, slik mange før dem, at ressurser er uten verdi isolert sett: Ressursers iboende verdier kan kun nyttiggjøres ved hjelp av dynamiske kapabiliteter. Dette synet blir imøtegått av Zott (2003), som i tillegg hevder at ytelse vil arte seg ulikt fra bedrift til bedrift på tross av at de innehar identiske dynamiske kapabiliteter, fordi de disponerer ulike ressurskonstellasjoner.

I sitt senere bidrag fra 2007 modererte Teece sin initiale påstand om at det er en direkte link mellom DK og ytelse, og postulerte at virksomheter tvert imot kan opprettholde organisatorisk ytelse over tid også uten å drive kontinuerlig fornyelse – men kun under visse markedsforhold:

Note that in the dynamic capabilities framework, enterprises must employ sensing, seizing, and reconfiguring mechanism (...) consistent with marketplace needs and imperatives. However, as a matter of pure theory, enterprises need not continuously reinvent themselves. (...) If the ecosystem in which the enterprise is embedded remains stable, the need to change can be modulated accordingly. (Teece, 2007, p. 1343)

Hvis virksomheten "kontrollerer standarder" – altså er ledende på markedet – eller på andre måter kan stabilisere sitt eget miljø, anslås det at virksomheter ikke behøver å drive kontinuerlig

og kostbar utforskning (*exploration*) av radikale alternativer (Teece, 2007, p. 1344): Under slike forhold utpekes noen virkemidler – deriblant inkrementell innovasjon og hensiktsmessige forretningsmodeller – som virksomheter kan benytte seg av for å beholde konkurransefortrinnet over tid. Denne avhandlingen forankres i ovennevnt teori på den måten at det antas å eksistere en link mellom organisatorisk ytelse og dynamiske kapabiliteter, men at andre faktorer – eksempelvis særegne ressurskonstellasjoner (jf. Eisenhardt et al., 2000; Zott, 2003) og virksomhetens økosystem (jf. Teece, 2007) – spiller inn.

Winter (2003) mente at det for noen kan lønne seg med *ad hoc* (tilfeldig) innovasjon fordi det å bygge dynamiske kapabiliteter er forbundet med vedvarende investeringer i spesifikke ressurser, men som ikke gir avkastning hvis kapabilitetene ikke blir anvendt. På samme måte hevdet også Zahra et al. (2006) at det ikke eksisterer en direkte link mellom organisatorisk ytelse og dynamiske kapabiliteter – faktisk gikk forfatterne enda lenger og advarte mot at ytelsen kan skades av dynamiske kapabiliteter hvis de brukes unødige. Med andre ord er feltet polarisert når det gjelder effekten av DK; men nettopp på grunn av dette motsetningsforholdet er det nødvendig å se nærmere på hvordan DK reelt påvirker organisatorisk ytelse: Neste kapittel kommer derfor med eksempler på resultater fra empiriske studier der DK har blitt benyttet, og presenterer ulike syn på operasjonalisering og bruk av DK.

2.6 Dynamiske kapabiliteter i empiriske studier

Begrepet dynamiske kapabiliteter er blitt definert på ulike måter, noe som kan føre til at begrepets innhold varierer fra studie til studie. Å operasjonalisere og undersøke dynamiske kapabiliteter vil dermed kunne føre til avvikende resultater som følge av ulike forutsetninger (Pavlou & El Sawy, 2011). Dynamiske kapabiliteter er kritisert for å være vagt beskrevet (for eksempel den kjente termen "routines to learn routines") og at rammeverket vanskelig lar seg operasjonalisere (Mosakowski & McKelvey, 1997). Relasjonen mellom dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse er likevel blitt operasjonalisert og empirisk testet de senere år. I sin studie fant Protogerou et al. (2012) at dynamiske kapabiliteter ikke har noen signifikant effekt på organisatorisk ytelse – men resultatene viste derimot at dynamiske kapabiliteter påvirker operasjonelle kapabiliteter, som igjen skaper konkurransefortrinn og dermed økt ytelse. Pavlou og El Sawy (2011) trakk lignende konklusjoner i sin studie, men resultatene kan muligens betviles da deres operasjonalisering av de operasjonelle og dynamiske kapabilitetene er svært lik: For å ta

et eksempel, handler en indikator under operasjonelle kapabiliteter om å vurdere markedstendenser, mens en indikator under dynamiske kapabiliteter heter "vi vurderer jevnlig hvilke effekter endringer i markedet har på våre kunder" (Pavlou & El Sawy, 2011, p. 268). Drnevich og Kriauciunas (2011) hadde en hypotese om at både operasjonelle og dynamiske kapabiliteter påvirker ytelse direkte, men at effekten modereres av heterogene og dynamiske omgivelser. De fant en positiv sammenheng mellom dynamiske kapabiliteter og virksomhetens kunderelasjoner, prosesser, produkter og tjenester, mens resultatene viste at ytelsen ble påvirket negativt på bedriftsnivå. Forfatterne antar riktignok at en slik negativ effekt kan skyldes forsinket avkastning på investeringer og andre kostnader. Denne studiens operasjonalisering av DK, som forklares i metodekapittelet, er i stor grad forankret i Teece (2007) sitt dynamiske kapabilitetsrammeverk, men tilpasset empiriske undersøkelser i en tjenesteorganisasjon.

2.7 Avgrensning

Forskning på feltet har det siste tiåret først og fremst fokusert på dynamiske kapabiliteters *kjerne, forgjengere, prosesser og konsekvenser* (Wang & Ahmed, 2007). Denne studien behandler to av disse momentene. De to første forskningsspørsmålene tar for seg dynamiske kapabiliteters *kjerne*, da de indikerer at det kan være en sammenheng mellom aktiviteter, rutiner og dynamiske kapabiliteter. Det tredje forskningsspørsmålet indikerer at dynamiske kapabiliteter kan påvirke virksomhetens organisatoriske ytelse – med andre ord, hvilke *konsekvenser* dynamiske kapabiliteter effektuerer.–På bakgrunn av det ovennevnte framgår det at forskningsspørsmålene ikke er rettet mot innovasjonsprosesser og endringsaktiviteter generelt. Avhandlingen undersøker *hva* som er grunnlaget for å utvikle kompetansene det defineres at dynamiske kapabiliteter skal frambringe. Med andre ord kan studien svare på hvor de "stammer fra" (jf. Zollo & Winter, 2002). Dette kan gi svar på hvorfor noen bedrifter har utviklet dynamiske kapabiliteter, mens noen virksomheter ikke har det. Undersøkelsen skal derimot ikke svare på hvordan *endringer skjer*. En forutsetning som legges til grunn for studien er at virksomheter anses som heterogene (jf. Penrose, 1959) i det at de selv kan påvirke sin utvikling og ytelse gjennom de valgene de tar og handlingene de gjør. Som en konsekvens av dette, kan virksomhetene analyseres enkeltvis (Madsen, 2007). Studiens *eksterne validitet* (overførbarhet til lignende fenomener) drøftes i kapittel 3.6.

3 Metoder

I dette kapittelet gjennomgås de metodiske valgene som er fundament for undersøkelsen. Først begrunnes valget av vitenskapelig metode. Deretter beskrives studiens forskningsdesign – et casedesign – og selve caset presenteres sammen med utvalget. Videre gjennomgås metoder for datainnsamling. Det forklares også hvordan studiens operasjonalisering, koding og analyse er gjort, og det antydes noen faktorer som kan innvirke på undersøkelsens reliabilitet og validitet. Avslutningsvis angis virkemidler som er brukt for å ivareta personvernet.

3.1 Vitenskapelig metode

Begrepet forskningsmetode, eller bare metode, kan defineres som "læren om de verktøy en kan benytte for å samle informasjon" (Halvorsen, 2008, p. 20). Det gjøres et skille mellom naturvitenskapelige forskningsmetoder – som i hovedsak "forholder seg til fenomener uten språk og evne til å forstå seg selv og sine omgivelser" – og samfunnsvitenskapelige forskningsmetoder, der studiefeltet er kommuniserende og tolkende mennesker, som oppfatter seg og sine omgivelser på mange ulike og stadig nye måter (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010, p. 30). Samfunnsvitenskapelig metode, som denne avhandlingen benytter seg av, handler om hvordan man kan skaffe informasjon – eller *data* – om den sosiale virkeligheten, og hvordan det innsamlede datamaterialet (*empiri*) så kan analyseres og tolkes for å undersøke hvorvidt forskerens antagelser stemmer overens med virkeligheten eller ikke (Johannessen et al., 2010). Man ønsker å oppdage årsaker bak hendelser og meninger bak handlinger, og et viktig poeng er at den eller de forskningsmetoder som velges, vil påvirke hva man oppdager (Halvorsen, 2008, p. 20). De neste delkapitlene vil derfor grunngi metodevalgene som er gjort i denne undersøkelsen.

3.1.1 Kvalitativ metode

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren går det et hovedskille mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen et al., 2010, p. 31). Dette skillet går på om data uttrykkes i tall eller i tekst (Grønmo, 1996). Denne avhandlingen handler om ikke-tallfestbare egenskaper, altså data som foreligger i form av tekst eller verbale utsagn, og benytter derfor kvalitativ metode i undersøkelsen (Halvorsen, 2008, p. 128). Denne studien er i hovedsak *deduktiv* på den måten at det blant annet tas utgangspunkt i teorien om dynamiske kapabiliteter før empiriske data innhentes (i motsetning til *induktive* tilnæringsmåter, der man ofte starter undersøkelsen

noenlunde forutsetningsløst) (Eneroth, 2005). Målet for avhandlingen er å utvikle en helhetlig forståelse for rutiner, strukturer og samhandlingsprosesser i tjenesteorganisasjonen. Dette tilsier at undersøkelsen vil gå i *dybden*, og at det derfor vil benyttes en *intensiv* strategi med få undersøkelsesenheter og mange variabler – noe som kjennetegner den kvalitative metoden (Halvorsen, 2008; Thaagaard, 1998), og videre underbygger studiens metodevalg.

Begrepet kvalitativ metode henspeiler på at det som skal studeres er fenomeners kvaliteter eller karaktertrekk (Repstad, 2007, p. 16). Det er ofte få miljøer som studeres, eller ett miljø som i denne studien – og om man ønsker å komme i dybden av dette miljøet forutsettes et nært "forhold mellom forskeren og det miljøet eller de personene som utforskes" (Repstad, 2007, p. 17). Dette synet blir imøtegått av Bryman (2012), som argumenterer for at den sosiale virkeligheten må interpreteres, ikke ut fra forskerens perspektiv, men fra perspektivet til de menneskene som skal studeres, fordi man ellers ikke vil kunne oppfatte deres egne refleksjoner om sitt eget miljø – kort sagt, man må se verden "gjennom deres øyne" (s. 399). Dette er et viktig poeng som bidro til at observasjonsenheten for denne studien ble valgt fra et miljø jeg kjenner godt: Tanken var å tilrettelegge best mulig for forståelse og innsikt, og på den måten motvirke svakheten ved at organisasjonen ble studert i et begrenset tidsrom. På den annen side kan det være en ulempe at forskeren mener å kjenne miljøet som skal studeres, fordi man på forhånd kan ha gjort seg opp en mening om hva man vil finne, og at man derfor har på seg "skylapper" ovenfor uventet informasjon (Bryman, 2012, p. 403). En annen svakhet er ifølge Bryman (2012) at resultater fra kvalitative undersøkelser kan bli farget av forskerens personlige forhold til miljøet som studeres. Jeg har derfor hatt begge disse forholdene "i mente" under innsamlingen av data. De neste delkapitlene drøfter flere styrker og svakheter ved kvalitativ metode som kan påvirke resultatene i denne undersøkelsen.

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign formgir undersøkelsen fra start til mål og beskriver hva og hvem som skal undersøkes, samt på hvilken måte undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2010): De ulike elementene som tilhører denne studiens forskningsdesign behandles i de neste kapitlene – deriblant utvalg, metoder for datainnsamling, operasjonalisering, koding og analyse, og reliabilitet og validitet. Et viktig skille mellom ulike typer design går på om undersøkelsen er *dynamisk* og utføres over lange perioder (*longitudinelle* studier), eller *statisk* og utføres på et

bestemt tidspunkt (*tverrsnittstudier*) (Halvorsen, 2008). Dette er en form for tverrsnittstudie der dataene innhentes over et kort tidsrom (februar til mars 2017), men studien dekker likevel fenomener som strekker seg over flere år; dataene kan dermed gi en "forståelse for endring og prosesser" (Halvorsen, 2008, p. 98), noe denne studien er ute etter. Undersøkelser kan videre klassifiseres i noen generelle kategorier – blant annet eksperimentelle studier, etnografi og casedesign (Johannessen et al., 2010), som benyttes i denne undersøkelsen.

3.2.1 Casedesign

Et casedesign kjennetegnes av at det er ett eller få avgrensede miljøer (*undersøkelsesenheter*) som studeres (Halvorsen, 2008). I dette tilfellet gjøres en *enkeltcasestudie* av én organisasjon. Casedesignet ble valgt fordi studien søker et detaljert dybdeinnblikk i organisasjonens rutiner, samt et helhetlig inntrykk av komplekse prosesser (Bryman, 2012; Repstad, 2007). Denne undersøkelsen har altså *analytiske*, i motsetning til *generaliserende*, formål (Halvorsen, 2008). Organisasjonsstudier avgrenses ofte av oppdragsgiveren av pragmatiske årsaker (Repstad, 2007). Slik har det ikke vært i dette tilfellet, noe som ses som en fordel: Jeg har fått anledning til noenlunde fritt å sette rammene for undersøkelsen, både når det gjelder *hvem* og *hva* som har blitt undersøkt, og *hvordan* undersøkelsen er gjennomført. Når det gjelder *hva* som undersøkes, bestemmes dette av studiens problemstilling og forskningsspørsmål, og handler derfor om rutiner, prosesser og ressurser i organisasjonen. Når det kommer til *hvordan*, benytter denne studien tre kvalitative datainnsamlingsmetoder – *semistrukturerte intervjuer*, *observasjon* og *dokumentanalyse* – fordi disse metodene er velegnet til bruk i casestudier og ses som særlig nyttige hvis man ønsker en helhetlig og detaljert eksaminasjon av et case (Bryman, 2012). *Hvem* som skal undersøkes (*case og utvalg*) gjennomgås i det videre.

3.2.2 Casebeskrivelse

Undersøkelsesenheten for denne studien er en tjenesteorganisasjon, nærmere bestemt en privatfinansiert fagforening i kultursektoren, ved navn Musikernes fellesorganisasjon (MFO). MFO er en landsomfattende kunstnerorganisasjon, tilsluttet LO. Deres marked og målgruppe er alle landets utøvende kunstnere og pedagoger, og de har i dag omlag 8000 medlemmer (MFO, 2017c). Valget falt på nettopp denne organisasjonen av flere grunner: For det første fordi den har hatt høy vekst de siste årene (MFO, 2014d, 2015a, 2016e, 2017h) og i dag innehar en ledende posisjon i markedet (MFO, 2017c). Det antas derfor at organisasjonens prosesser er veletablerte, og at aktivitetene i noen grad er blitt rutinisert, slik at den derfor egner seg for eksaminasjon i lys

av denne studiens formål. For det andre har forskeren en god forståelse for miljøet som skal undersøkes – både for kultursektoren generelt og organisasjonen spesielt, da MFO har vært velkjent i kunstnermiljøet siden oppstarten i 2001 – noe som tidligere nevnt er ansett som en fordel.

Jeg kontaktet MFO i 2015 med forespørsel om de kunne tenke seg å være oppdragsgiver for avhandlingen. Det kunne de, for ledelsen var selv opptatt av hvordan de som en byråkratisk fagforening med stramme rammer og overveiende vekt av daglige driftsoppgaver (operasjonelle kapabiliteter) kunne videreutvikle og opprettholde innovasjonsevnen (dynamiske kapabiliteter). Denne utfordringen ledet fram til avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, som har som mål å kartlegge i hvilken grad MFO har rutinisert aktiviteter som understøtter det dynamiske kapabilitetsrammeverket, og hvordan disse igjen påvirker organisatorisk ytelse. Slik blir det forhåpentligvis mulig å se "hvor skoen trykker" og hvilke aktiviteter som, gjennom å få et ekstra fokus, kan bidra til økt innovasjonsevne for organisasjonen over tid.

3.2.3 Utvalg

For å kunne kartlegge aktiviteter og rutiner i organisasjonen er det hensiktsmessig å snakke med noen som har mye informasjon om akkurat dette (*respondenter*) (Repstad, 2007, p. 17), altså noen som kjenner rutinene i MFO godt. Utgangspunktet er altså at respondentene har én ting til felles – de er relevante for problemstillingen – men utover det bør de være mer ulike, for å kunne gi et mest mulig allsidig datagrunnlag (Repstad, 2007, p. 58). Også *utvalgsstørrelsen* – hvor mange respondenter man snakker med – har betydning: For *få* respondenter vil kunne gi et utilstrekkelig bilde av rutinene i MFO, og for *mange* ville vært for tidkrevende for dette prosjektet (Johannessen et al., 2010). Jeg ba derfor om å få intervjuer med dem som har vært lengst i organisasjonen: Tre medarbeidere fra ulike avdelinger, og tre ledere. Ved å bruke denne *utvalgsstrategien*, der et nøytralt kriterium besørget både relevans for problemstillingen samt et heterogent utvalg, unngikk jeg flere potensielle fallgruver: Hvis forskeren velger respondentene selv, kan det være fristende å snakke med dem "man liker best," men hvis en leder i organisasjonen er ansvarlig for utvalget, kan de potensielt velge noen de vet vil gi et positivt (i motsetning til representativt) bilde av organisasjonen, eller har holdninger som ligner lederens egne – alle disse utfallene kan gi skjev informasjon (Repstad, 2007, p. 57). Også utvalget i forbindelse med observasjon og dokumentanalyse ble gjort etter denne strategien. Når utvalget var bestemt kunne jeg gå i gang med å samle data.

3.3 Metoder for datainnsamling

Hvilke metoder gir data av størst relevans for problemstillingen? Denne studien har som hovedmål å kartlegge dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon – en tematikk det er gjort begrenset forskning på tidligere (Zahra et al., 2006), og som kan tilsi at undersøkelsen i noen grad er eksplorerende. Studien søker en dybdeforståelse for fenomenet som undersøkes, men har begrenset tid til rådighet: Det ble derfor valgt metoder for datainnsamling som kan utføres over en kortere periode, men som likevel gir dybdeinnsikt: Semistrukturelle intervjuer, observasjon og dokumentanalyse.

Hvorfor tre metoder? Tanken er at svakheter ved én metode kan oppveies av styrkene til en annen, og at man derfor er tjent med å kombinere metoder for å gi et bredere datagrunnlag og en sikrere basis for tolkning (Halvorsen, 2008; Repstad, 2007): Når samme fenomen studeres fra flere perspektiver kalles det *metodetriangulering*. Enkelte forskere fremholder at metodetriangulering innebærer at kvantitative og kvalitative metoder benyttes (Bryman, 2012; Halvorsen, 2008), mens andre hevder at begrepet impliserer en kombinasjon av metoder, uavhengig av metodetilnærming, og at eksempelvis kun kvalitative metoder med hell kan brukes for å utfylle hverandre (Bowen, 2009; Fangen, 2010, p. 171; Repstad, 2007). Jeg velger å forholde meg til sistnevnte syn, og har derfor valgt tre kvalitative metoder som jeg antar vil gi et nyansert og grundig datagrunnlag for min analyse, og som presenteres i de kommende delkapitlene: Observasjon og dokumentanalyse blir brukt som støtte for kvalitative intervjuer, på den måten at de skaffer bakgrunnsinformasjon, tilfører nyanser og gir nye perspektiver til dataene som kommer fram under intervjuene (Fangen, 2010, p. 171).

Datakildene er i hovedsak primærkilder – den første kjente versjonen av en kilde jeg får tilgang til – og førstehånds, som betyr at denne versjonen er skrevet av en direkte observatør eller deltaker (Repstad, 2007, p. 106). Jeg har gjennom bruk av primærdata redusert risikoen for ufullstendig informasjon og feilkilder (Halvorsen, 2008). Sekundærdata, som benyttes i dokumentanalysen, har den fordelen at de allerede eksisterer – man slipper å bruke tid på å registrere dem i "sanntid" – fordi dataene allerede er samlet inn og formulert i dokumenter, rapporter, protokoller o.l. (Johannessen et al., 2010). Imidlertid kan sekundærdata være noe upresise: Informasjonen er samlet inn til et annet formål enn akkurat denne studien, noe som kan påvirke validitet og reliabilitet negativt (Halvorsen, 2008).

3.3.1 Intervju

Datainnsamlingen ble i den første delen av undersøkelsen foretatt ved å benytte kvalitative intervjuer. Jeg begrunner dette valget med behovet for å fange detaljer og nyanser i dataene (Bryman, 2012). Intervjuene kan karakteriseres som *semistrukturelle*, noe som innebærer at respondentene fikk større frihet – og jeg vil hevde større uttryksmulighet – enn hvis intervjuene hadde vært mer strukturert og styrt (Kvale & Brinkmann, 2009). Dataregistrering ble gjort ved å bruke båndopptaker, med skriftlig tillatelse fra respondentene, og deretter nedtegnet (*transkribert*) (Bryman, 2012). Båndopptaker, i motsetning til en notatblokk, ble benyttet fordi jeg var interessert i *måten* ting ble sagt på – ikke bare hva som ble sagt – fordi tonefall, pauser og sinnsstemning kan gi tilleggsinformasjon om utsagnene og øke nyanserikdommen i dataene (Bryman, 2012), og ble derfor tatt med i transkriberingen. I tillegg var tanken at det nødvendigvis må være en fordel at man kan konsentrere seg fullt og helt om den man snakker med, istedenfor å være opptatt av å skrive.

Intervjuenes format var *uformelle* og basert på en *narrativ* tilnærming, fordi målet var å få fram autentiske og kontekstuelle opplevelser (Eriksson & Kovalainen, 2008; Søderberg, 2006). I praksis betyr dette at respondentene fikk spørsmål om sin arbeidshverdag og rolle i organisasjonen, samt om rutiner og aktiviteter som foregår. De fikk snakke relativt fritt om det som opptok dem. Jeg forsøkte å styre samtalen i den retningen jeg ønsket, samtidig som at jeg lyttet aktivt og kom med bekreftende og engasjerte utsagn – noe jeg tror bidro til at intervjusituasjonen opplevdes som trygg, og at det derfor under noen intervjuer kom fram sensitiv informasjon. Når ømfintlige tema ble bragt på banen var jeg særlig opptatt av å være åpen og aksepterende, slik at respondenten skulle få rom til å være så ærlig som mulig, istedenfor å svare "korrekt" ut fra egne, eller mine, forventninger.

Spørsmålene ble formulert med utgangspunkt i operasjonaliseringen av det dynamiske kapabilitetsrammeverket, som gjennomgås i kapittel 3.4, og deretter forberedt i en *intervjuguide*. Jeg gjorde en *pretesting* (Halvorsen, 2008, p. 147) av intervjuguiden i forkant av selve datainnsamlingen ved at jeg intervjuet en venn som hadde fellestrekk med respondentene (for å få et mest mulig presist bilde av hvordan spørsmålene ville bli mottatt og respondert på), og som ga svar basert på sin egen arbeidsplass. Intensjonen med dette prøveintervjuet var å se om spørsmålene ble forstått, om de inspirerte til en flytende og fri samtale, og for å se hvor lang tid et slikt intervju omtrent ville ta. Basert på denne testen gjorde jeg noen mindre justeringer – det

var blant annet nødvendig å forenkle noen begreper som var for kompliserte. Intervjuguiden var likevel kun ment veiledende, og fikk i tillegg individuelle justeringer underveis i hovedintervjuene ut fra hva respondentene sa, for å kunne ivareta fleksibilitet og naturlig rytme i samtalen. Fordelen med dette er at jeg fikk belyst tematikken fra ulike synsvinkler, og dermed oppnådde en mer helhetlig forståelse for problemstillingen (Halvorsen, 2008).

Nettopp fleksibilitet viste seg å være en styrke ved kvalitative intervjuer: Man har større frihet til å endre undersøkelsens *stimuli* (eksempelvis intervju spørsmål) enn man har i kvantitative metoder (Repstad, 2007). Årsaken til at jeg ikke valgte å bruke *ustrukturerte* intervjuer, som har tilnærmet full grad av fleksibilitet (Halvorsen, 2008), er at jeg ønsket å stille noenlunde de samme spørsmålene til alle respondentene, noe som kan øke reliabiliteten – derav presiseringen *semistrukturert*: Jeg kunne både stille strukturerte spørsmål og ha åpne diskusjonstema, og dermed finne fram til data som ikke var tatt med i intervjuguiden. Etter de seks førstegangsintervjuene satt jeg igjen med noen nye spørsmål og vinklinger som jeg ønsket å utforske nærmere: To av de seks respondentene, som jeg trodde kunne ha noe på hjertet om akkurat dette, og som hadde stor kjennskap til tematikken som ble diskutert, ble invitert til andregangsintervjuer. I alt ble åtte intervjuer av en times lengde gjennomført. Etter dette ble et slags metningspunkt nådd – jeg opplevde at jeg ikke lenger fikk ny informasjon, og at det derfor var hensiktsmessig å avslutte intervjuprosessen (Johannessen et al., 2010; Kvale & Brinkmann, 2009).

3.3.2 Observasjon

Observasjon er en datainnsamlingsmetode som benyttes for å innhente informasjon ikke bare om hva folk *sier*, som i en intervjusituasjon, men også om hva de *gjør*; hvilke roller de inntar seg imellom i situasjoner som de selv setter i gang – med andre ord er ikke forskningssituasjonen strukturert, noe som skiller denne metoden fra eksempelvis sosiologiske eksperimenter, der situasjonen styres mer av forskeren (Fangen, 2010, p. 12).

Observasjon handler om å finne balansen mellom rollen som deltaker, som ser situasjonen fra innsiden, og som observatør, som ser den fra utsiden (Fangen, 2010, p. 73): Utfordringen er å kombinere disse to. Oppgaven min ble altså å forstå situasjonen like godt som en møtedeltaker ville gjort, samtidig som at situasjonen skulle observeres utenfra og beskrives objektivt. En fordel ved å gjennomføre intervjuene før observasjon, er at jeg gjennom disse innledende samtalene

med respondentene hadde økt nettopp den "innsideforståelsen" som er så viktig for å få gode observasjonsdata (Fangen, 2010).

Observasjon har den verdi at det gir en direkte og førstehånds (primær) form for informasjon om sosiale prosesser, der dokumentanalyser bare gir indirekte, annenhånds (sekundær) informasjon (Repstad, 2007, p. 33). Intervjuer, på sin side, er heller ikke en autentisk, problemløsende situasjon, og det er derfor vanskelig å "slutte fra verdi uttrykt i intervju" til "operativ, reell handlingsstyrende verdi" (Repstad, 2007, p. 34). Observasjon er tids- og ressurskrevende fordi man kun kan være ett sted om gangen, noe som gir klare begrensninger for hva slags problemstilling det er hensiktsmessig å belyse ved hjelp av denne metoden (Repstad, 2007): Å skaffe brede, kvantitative data vil ta for mye tid. Imidlertid passer metoden godt til denne studien, da den har til hensikt å skaffe dybdeinformasjon, og er avgrenset til ett case.

Jeg gjennomførte to observasjoner, begge av møter, der jeg plasserte meg ved et annet bord enn møtedeltakerne for ikke å forstyrre den naturlige samtalen og dynamikken møtedeltakerne imellom. Datamaterialet ble dokumentert og transkribert ved hjelp av *feltnotater*: Det ble fortløpende under observasjonen nedskrevet dialoger (hva det ble snakket om, og hvem som snakket når), handlinger, kroppsspråk og fysiske kommunikative signaler (som for eksempel kleskode og hvor folk plasserte seg i forhold til hverandre i rommet) (Fangen, 2010), der formålet var å produsere deskriptive og nøytrale data som skulle gi grunnlag for analyse og fortolkning senere. En svakhet kan være at jeg kun har vært *deltidsdeltaker* – at man ikke observerer fenomenet konstant, men kun i et begrenset tidsrom: Slike avbrudd kan virke forstyrrende og hindre at man danner en helhetlig forståelse, men likevel mener jeg at denne ulempen oppveies av at jeg stadig fikk muligheten til å trekke meg tilbake og reflektere over det jeg hadde observert, samt at feltnotatene kunne bearbeides umiddelbart etter observasjonen – noe som minsket risikoen for å glemme detaljer (Fangen, 2010).

Den første observasjonen jeg ønsket å gjennomføre var et ledermøte: Jeg håpet særlig at møtet ville illustrere hvordan aktiviteter som understøtter DK – eksempelvis beslutningsprosess og alliansebygging – blir praktisert i MFO. Det ville være interessant å se om data som fremkom under intervjuene stemte med praksis (riktignok en svært begrenset del av praksis). Man kan nemlig ikke "ta for gitt at det folk sier de gjør, er det de faktisk gjør" (Fangen, 2010, p. 172): Dette illustrerer fordelene ved å kombinere nettopp observasjon med intervjuer – man drar nytte av at

intervjumetoden gir *diskursive* data, som sees i lys av observasjonsmetodens *handlingsdata*: Jeg kunne observere ledelsen i *utøvelsen* av ledelse, noe som vanskeligere lar seg fange i et intervju – folk sier ofte ikke (eller skriver i dokumenter) objektive ting om seg selv.

Den andre observasjonen ble planlagt fordi det under intervjuene fremkom at særlig den merkantile avdelingen i MFO opplever stor grad av endring i rutiner. Jeg ønsket derfor å observere et møte mellom de merkantilt ansatte og en leder, for å se hvordan det blir jobbet med dette. Observasjonen var svært nyttig og relevant for problemstillingen: Det fremkom at lederen hadde laget matriser over rutiner og ansvarsfordeling, samt økonomiske rapporter som viste vekst og prognoser, som jeg etter møtet fikk tillatelse til å benytte i dokumentanalysen.

3.3.3 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er blitt benyttet i kvalitativ forskning i mange år, og innebærer en systematisk granskning og tolkning av tekst og bilder i alle formater, med det formål å trekke ut mening og utvikle empirisk kunnskap rundt en problemstilling (Bowen, 2009): Dokumentanalyse er særlig nyttig i forbindelse med casestudier, og benyttes ofte som en del av kvalitativ metodetriangulering – noen av årsakene til hvorfor dette er fordelaktig kan illustreres gjennom eksempler fra denne studien: For det første ga blant annet vedtekter (MFO, 2014e), styringsdokumenter (MFO, 2013c, 2017b, 2017g), prinsippprogram, (MFO, 2014b), næringspolitisk plattform (MFO, 2014e) og økonomirapporter (MFO, 2011b, 2012c, 2013e, 2014h, 2015c, 2017e) verdifull *bakgrunnsinformasjon* (Bowen, 2009) om MFO.

For det andre ble data fra dokumenter brukt til å *kontekstualisere* andre data som var innhentet ved hjelp av de to andre metodene (Bowen, 2009): Under intervjuene ble det for eksempel snakket om markedsanalyser og strategier, noe jeg ønsket å se nærmere på. De første dokumentene ble derfor innhentet samtidig som den første intervjurunden pågikk. Fordelen med å kombinere intervjuer med dokumentanalyse i en tidlig fase var både at innsamlingen av relevante data gikk *raskere*, samt at dataene ble mer *helhetlige* fordi jeg hadde tilgang til flere kilder (Bowen, 2009): En slik kontekstualisering førte igjen til en økt forståelse for tematikken som ble snakket om under intervjuene.

For det tredje inspirerte dokumentene til nye spørsmål, eller de svarte på spørsmål ved å skaffe *tilleggsinformasjon* (Bowen, 2009): Etter intervjuprosessen ble det nødvendig å skaffe ytterligere

dokumentasjon om totale medlemstall i LO, fordi et interessant intervjuutsagn dreide seg om organisatorisk ytelse og høy medlemsvekst i MFO – noe som etterhvert viste seg å bli et viktig poeng i analysen. Dokumentene *verifiserte* og *forsterket* data fra intervjuer og observasjon, noe som ga grunnlag for en sterkere validering av analysen, og illustrerer at metodetrianguleringen fungerte hensiktsmessig. Dokumentene ble innhentet ved at jeg var i kontakt med flere av respondentene, samt fikk tips om å kontakte deler av MFO sitt nettverk, via e-post og telefon. Jeg fikk tilgang til alle dokumenter jeg etterspurte, også interne. Denne åpne tilgangen mener jeg er en direkte konsekvens av at det ble opprettet en form for tillitsforhold gjennom intervjuer og observasjon. Alle de 34 dokumentene er relevante for problemstillingen, men ikke alle dokumentene kan siteres, da de er unntatt offentligheten. Både utvalgsstørrelsen og -variasjonen er antatt å besørge et representativt datagrunnlag.

3.4 Operasjonalisering

Operasjonalisering innebærer å konkretisere en problemstilling for gjøre den forskbar, ved å angi "hvilke tiltak (operasjoner) som må gjøres for å kunne registrere teoretiske (generelle) fenomener som data" (Johannessen et al., 2010, p. 63): Denne prosessen fra "det generelle til det konkrete" har som formål å forberede datainnsamlingen ved vise hvilke data som er aktuelle å innhente. Jeg startet derfor operasjonaliseringsprosessen med det generelle, teoretiske utgangspunktet for denne studien – med andre ord, det dynamiske kapabilitetsrammeverket, som er klassifisert i tre underliggende kapabiliteter – *sensing*, *seizing* og *reconfiguring*, her gjengitt som søk, utvikling og rekonfigurasjon.

Dynamiske kapabiliteter er kritisert for at rammeverket vanskelig lar seg operasjonalisere til bruk i empiriske studier, fordi det er vagt beskrevet (Mosakowski & McKelvey, 1997). Dette synet er jeg enig i, av flere grunner: Teece (2007) presenterte sitt rammeverk i figurer som viser hvilke *microfoundations* – her oversatt til aktiviteter eller rutiner – som hører til hvilke kapabiliteter, men omtaler, på tross av denne inndelingen, aktivitetene også i sammenheng med andre kapabiliteter i artikkelen: Det er derfor uklart hvor de egentlig hører hjemme. For det andre er språket etter min mening ikke bare vagt (Mosakowski & McKelvey, 1997), men også lite tilgjengeliggjort, da terminologien krever kjennskap til fagfeltet før man kan å dra nytte av figurene. For det tredje er figurene i noen grad tilpasset teknologibedrifter, og kan vanskelig benyttes i en empirisk studie i en tjenesteorganisasjon uten å bearbeides først.

Jeg har derfor operasjonalisert de tre kapabilitetene søk, utvikling og rekonfigurering ved å dele dem inn i konkrete aktiviteter som enklere lar seg undersøke. Prosessen bød, av ovennevnte grunner, på utfordringer. Det var mulig å dreie rammeverkets fokus fra teknologi til tjenester, fordi Teece (2007) også omtaler rutinene i sammenheng med tjenesteproduksjon i artikkelen – begrepet ble bare ikke prioritert figurene. Operasjonaliseringen ble gjort ved å *klassifisere* alle rutiner som nevnes i artikkelen inn i *kategorier* av rutiner som har noe felles (Johannessen et al., 2010, p. 63): Hvilke rutiner kan tydelig skilles fra hverandre? Hvilke rutiner har likhetstrekk, eller er egentlig de samme, bare omtalt med ulike ord? Hvilke rutiner blir omtalt i sammenheng med flere kapabiliteter, og hvor hører de egentlig hjemme ut fra vektlegging i ordlyd eller hvor de oftest blir omtalt? Målet var å føre de teoretiske og abstrakte begrepene nærmere praksis der det var mulig, slik at rutinene nå skulle kunne undersøkes og måles – mer om dette under Måleindikatorer i kapittel 3.5.1.

Noen eksempler på de mange rutinekategoriene som ble laget er filtrering, medvirkning og kunnskapsdeling. De tolv rutinene som totalt sett er mest vektlagt i rammeverket ble kalt nøkkelrutiner, hvorav fire nøkkelrutiner understøtter hver av de tre kapabilitetene. Andre rutiner som i artikkelen nevnes i sammenheng med de ulike kapabilitetene blir også behandlet i denne studien, men ble holdt utenfor Figur 2.1, for å illustrere prioriteringen som er gjort. Ettersom det teoretiske rammeverket nå var operasjonalisert (jf. kapittel 2.4.1-2.4.3), kunne det brukes som grunnlag for datainnsamlingen: Intervjuguide, observasjoner og dokumentanalyse ble gjennomgående basert på de identifiserte rutinene.

Operasjonaliseringen fungerte fint: Det å lage figuren hjalp meg på vei i oversettelsesprosessen fra teori til empiri, ved at den samlet de teoretiske aspektene og gjorde det mer oversiktlig for meg (og forhåpentligvis for leseren). Et poeng som imidlertid er verdt å merke seg om intervjuguiden er at begrepet innovasjonsevne ble brukt som *proxy* (stedfortreder) for dynamiske kapabiliteter, av den grunn at respondentene sannsynligvis ikke kjenner begrepet DK, og dermed ikke bør få spørsmål der dette begrepet blir brukt. Dette innebærer imidlertid at respondentene ikke eksplisitt snakket om denne studiens hovedtema. Likevel antas det, med bakgrunn i avhandlingens teoridel, at den tette sammenhengen mellom DK og innovasjonsevne er tilstrekkelig vist og argumentert for, til å kunne brukes på denne måten i undersøkelsen.

3.5 Analyse og koding

Analyseprosessen handler om å finne mening i datamaterialet ved å sortere det inn i mønstre, slik at dataene blir "lettere tilgjengelig for fortolkning" (Repstad, 2007, p. 113). Fortolkning, eller tolkning, dreier seg om å forstå funnene fra analysen ved å sette dataene inn i en større teoretisk ramme eller sammenheng (Johannessen et al., 2010), noe som i denne studien innebærer å se dataene i lys av teorien om dynamiske kapabiliteter, og å gjøre en begrunnet vurdering av datamaterialet sett i sammenheng med problemstilling og de tre forskningsspørsmålene (Repstad, 2007). Kvalitative undersøkelser er ofte ustrukturerte på den måten at datainnsamling, analyse og tolkning glir over i hverandre – det gjøres stadige iterasjoner ettersom nye data påvirker både forskningsspørsmål og metodebruk underveis, uten at begrunnelser for endringene nødvendigvis tydeliggjøres: Interpretasjon av data kan med andre ord være påvirket av forskerens subjektive holdninger og preferanser (Bryman, 2012; Johannessen et al., 2010). Det blir derfor redegjort for alle metodiske veivalg.

For å muliggjøre en analyse av datamaterialet må det først reduseres (for å få en håndterlig mengde), og organiseres (for å få oversikt og identifisere spesielle mønstre) – og det finnes hovedsakelig tre måter å gjøre dette på: *Kategoribasert* eller *kontekstuell dataorganisering*, og bruk av *tabeller* (Johannessen et al., 2010, p. 165): Disse metodene er imidlertid ikke gjensidig utelukkende, og denne studien tar i bruk elementer fra alle de tre metodene i ulike faser av analyseprosessen, ut fra hvor de er mest hensiktsmessige. Alle dokumenter og transkriberinger fra intervjuer og observasjoner ble analysert og kodet ut fra et *fortolkende* perspektiv – det ble altså tatt hensyn til både respondentens og min egen fortolkning av fenomener: For det første fordi mitt eget, subjektive perspektiv vil kunne påvirke fortolkningen i noen grad, og for det andre ved å forsøke å forstå hva respondentene *egentlig* mente med det de sa, ved å lese "gjennom og forbi datamaterialet slik det foreligger" – både for å kunne vise hva jeg tror dataene representerer, og hva jeg mener kan sluttes fra dem (Johannessen et al., 2010, p. 168).

Analyseprosessen ble innledet av en kategoribasert organisering av data (Johannessen et al., 2010): Hovedkategorier (kapabiliteter) og underkategorier (aktiviteter/rutiner) ble bestemt ut fra det operasjonaliserte rammeverket (intervjuguiden). Alle *meningsbærende elementer* i datamaterialet ble markert med *koder* (Johannessen et al., 2010): En fargekode for hver kapabilitet, og en tekstkode for hver aktivitet. Et sitat fra et intervju dreide seg for eksempel om ekstern møtevirksomhet. Dette er en aktivitet som ifølge operasjonaliseringen hører under

rutinen alliansebygging, som igjen tilhører utviklingskapabiliteten; sitatet ble derfor både merket med tekstkoden "allianse" og utviklingskapabilitetens fargekode.

Deretter ble alle tekstavsnitt med samme fargekode satt inn i tre kapabilitetstabeller, sortert på rutine – sitatet om ekstern møtevirksomhet ble altså satt inn i dokumentet som omhandlet utviklingskapabiliteten; sortert under alliansebygging; og med informasjon om datakilden (hvilket intervju sitatet kom fra.) Nå var alle *datautsnitt* (sitater, enkeltobservasjoner og dokumentutdrag) (Johannessen et al., 2010) samlet under riktig kapabilitet, og sortert på rutiner. Neste steg var å gi alle disse datautsnittene hver sin nummererte referanse – for eksempel er det 247 datautsnitt som handler om utviklingskapabiliteten, hvorav 17 dreier seg om rutinen alliansebygging. Videre gjennomgås bruk av flere metoder i analyseprosessens neste fase: Utvikling av måleindikatorer.

3.5.1 Måleindikatorer

Denne studien søker å kartlegge ikke bare *hvilke* aktiviteter som danner fundament for dynamiske kapabiliteter i MFO, men også *hvem* som utfører dem, og *i hvilken grad* disse aktivitetene utføres hyppig og planmessig – med andre ord, hvorvidt aktivitetene er *rutinisert* eller ikke. For å undersøke dette må aktivitetene kunne måles: Både kvantitative og kvalitative metoder benytter mengdeangivelser og hyppighetsanslag for å øke presisjonen i undersøkelser (Repstad, 2007, p. 16), og det ble derfor definert *måleindikatorer* for 1) hvor ofte en aktivitet skjer (*lav, middels* eller *høy* grad av hyppighet), 2) hvor rutinisert en aktivitet er (*lav, middels* eller *høy* grad av planmessighet), og 3) hvem som oftest utfører aktiviteten (*medarbeider, ledelse* eller *alle*).

For å kunne sortere data etter disse indikatorene ble det nødvendig å definere indikatorenes innhold: Hva menes med *lav, middels* og *høy* grad? Hvor ofte er *middels* ofte? Dette er i hovedsak en deduktiv studie, men mens undersøkelsene pågikk, lot jeg dataene påvirke innholdet av indikatorene: Med andre ord lot jeg aktivitetene i MFO definere målingen, ellers kunne det vært vanskelig å måle nettopp aktiviteter i MFO. En slik *abduktiv* tilnærming innebærer å finne en "gjensidig tilpasning mellom teoretisk rammeverk og empiri" (Hernes, 2016, p. 182). For å ha plass til å fylle indikatorene med mening underveis, brukte jeg få og litt vide begreper – i motsetning til mange og smale begreper eller tall som hadde vært vanskeligere å treffe med kvalitative data, da de ofte inneholder mange nyanser og kan tolkes på flere måter. Dette er ikke en tallstudie og gir ikke en nøyaktig måling, men mer et inntrykk, som viste seg å være lettere å

beskrive gjennom ord og færre parametere – poenget er heller ikke å sette "karakter," men å gi et helhetlig bilde av en tilstand i en organisasjon.

For å ta et eksempel: Flere respondenter snakket om at søksaktiviteter i MFO skjer "litt ad hoc." Ut fra sammenhengen *tolket* jeg dette utsagnet til å bety "litt tilfeldig," og det ble derfor målt til lav grad av planmessighet – søksaktiviteter i MFO er med andre ord rutinisert i *lav* grad. Et annet eksempel dreier seg om aktiviteten markedsanalyse, som undersøkelsen viser at utføres annethvert år, men som det ifølge en respondent heller ikke er behov for å utføre oftere, fordi den avgir svært like resultater hver gang: Aktiviteten ble vurdert til en *middels* grad av hyppighet, da markedsanalyser er komplekse prosesser som vanligvis ikke utføres svært ofte.

For å illustrere hvordan analysemetoden *kontekstuell dataorganisering* (Johannessen et al., 2010, p. 170) ble brukt, kan eksempelet om markedsanalyse sammenlignes med en annen aktivitet som også ble vurdert til middels grad av hyppighet: En respondent fortalte at kunnskapsdeling blir utført månedlig, noe som jo er vesentlig oftere. Men fordi kunnskapsdeling er en mye mindre kompleks aktivitet og dermed mulig å utføre oftere enn én gang i måneden, ble også denne aktiviteten vurdert til middels grad av hyppighet. Aktivitetene ble altså målt ut fra hvor ofte akkurat den aktiviteten normalt kunne blitt utført – med andre ord ble indikatorene fylt med mening ut fra *dataenes kontekst*. Videre antydes det hvordan undersøkelsen kan evalueres ved hjelp av reliabilitet og validitet.

3.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om hvorvidt resultatene i en undersøkelse kan gjentas eller ikke (Bryman, 2012). Kvantitative studier kan teste dette ved å utføre samme undersøkelsen to ganger på samme gruppe, eller ved at flere forskere bruker samme framgangsmåte: Får man samme resultat gjentatte ganger, tyder dette på høy reliabilitet eller pålitelighet (Johannessen et al., 2010). I denne kvalitative studien er det vanskeligere å fastslå reliabilitet slik, av flere grunner: For det første er data fra både intervjuer og observasjoner preget av at jeg har "brukt meg selv som instrument" – ingen har samme erfaringsgrunnlag eller tolker dataene likt. Hvor ærlige og dyptgående data som frigis avhenger blant annet av forskerens oppfinnsomhet og evne til å skape tillitsfulle relasjoner til personene som studeres (Bryman, 2012, p. 405). Intervjuene hadde

et semistrukturert format, hvor poenget var at individene – både respondentene og jeg – nettopp farget og påvirket hver enkelt samtale, og dermed dataene, som fremkom.

Når det gjelder observasjonsdata er det som nevnt viktig at man har en god "innsideforståelse" for miljøet (Fangen, 2010), noe jeg fikk gjennom intervjuer og forsamtaler – men dette gjør at observasjonen uunngåelig blir "verdilatet og kontekstavhengig" (Johannessen et al., 2010, p. 229). Tilsammen påvirker dette dataenes reliabilitet negativt, fordi andre forskere vanskelig kan gjenskape nøyaktig samme undersøkelse. Likevel mener jeg at studiens reliabilitet (samt *objektivitet* eller bekreftbarhet) er styrket ved at det er redegjort åpent og detaljert for "framgangsmåten for hele forskningsprosessen," samt at undersøkelsens kontekst er tydelig beskrevet gjennom casebeskrivelsen (Johannessen et al., 2010, p. 230).

Målevaliditet, også betegnet som *begrepsvaliditet*, er på mange måter det viktigste forskningskriteriet fordi det stiller spørsmål om hvorvidt undersøkelsen måler det den hadde til hensikt å måle (Bryman, 2012, p. 47) – med andre ord, i hvilken grad forskningsdesign og data "reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten" (Johannessen et al., 2010, p. 230). Målevaliditeten i denne studien styrkes av at dataene som er brukt egner seg godt til å besvare problemstillingen (Repstad, 2007, p. 134). I tillegg styrkes begrepsvaliditeten ved at dokumenter brukt i dokumentanalysen har høy relevans for problemstillingen, lar seg undersøke ved hjelp av det operasjonaliserte rammeverket, er autentiske, troverdige, nøyaktige og representative, for det meste er førstehånds- og primærkilder hvor forfatteren er kjent, og til slutt ved at data ikke bare ble hentet vilkårlig ut av dokumenter for å passe inn med studiens formål – snarere ble samme kategori- og kontekstbaserte metode for dataorganisering benyttet i analysen av dokumentdata som i analysen av intervju- og observasjonsdata, med det formål å se hele dokumentet under ett, og i lys av konteksten det er skapt i (Bowen, 2009). Avslutningsvis økes begrepsvaliditeten av at data fra tre datainnsamlingsmetoder har blitt sammenlignet, og dermed evaluert for pålitelighet og troverdighet, i en trianguleringsprosess (Bowen, 2009; Halvorsen, 2008; Repstad, 2007).

Et aspekt ved denne studien som på én side kan ha negativ påvirkning på reliabiliteten, men på den annen side en positiv innflytelse på begrepsvaliditeten, er det at jeg kjenner miljøet som undersøkes godt: Det at jeg kjenner dataenes kontekst gjør at jeg forstår dataene bedre, og dermed kan "skille mellom relevant og ikke relevant informasjon" (Johannessen et al., 2010, p.

230). Slik "innsideinformasjon" er av ovennevnte årsaker viktig for å få gode observasjons- og intervjudata (Fangen, 2010). Det argumenteres for at data av god kvalitet – og som derfor måler det denne undersøkelsen skal måle – veier opp for en svakere reliabilitet, og at metodebruken derfor kan forsvares.

Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene fra en undersøkelse kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2010). Denne casestudien har på én måte høy overføringsverdi fordi MFO, som mange andre tjenesteorganisasjoner, søker å forbedre ressursgrunnlaget sitt ved å tilby gode tjenester: Dette innebærer at de må treffe kundenes ønsker og behov ved å skaffe seg kunnskap om hva kundene trenger. I tillegg antas det at også andre tjenesteorganisasjoner, lik MFO, er interessert i hvordan de kan balansere daglig drift (operasjonelle kapabiliteter) – som gjerne får mest fokus – med innovasjonsrettet aktivitet (dynamiske kapabiliteter). MFO avviker derimot fra andre tjenesteorganisasjoner ved at de innehar en ledende posisjon i et forholdsvis stabilt marked, samt at de er en fagforening: Kundenes behov endrer seg ikke i like stor grad som for tjenestevirksomheter som tilbyr eksempelvis nettbaserte tjenester. Likevel må MFO holde et visst øye med konkurrentene, slik at de kan forsvare posisjonen sin ved å tilby konkurransedyktige priser. Det et MFO har en ledende posisjon gjør likevel ikke at de har ubegrensede ressurser: Tvert imot prioriteres effektivisering særlig høyt hos dem, og gjør at også andre bedrifter med begrensede ressurser og stramme driftsrammer kan relatere seg til dette caset. Alt i alt anslås det at denne studien har en middels til høy grad av ekstern validitet.

3.7 Ethiske hensyn

Debatten om etiske dilemmaer ved bruk av personopplysninger i samfunnsforskningen dreier seg på den ene siden om individets rett til å slippe innsyn fra det offentlige, sett opp mot samfunnets krav på informasjon på den andre siden (Halvorsen, 2008, p. 246). Personvernet i denne studien ivaretas på flere måter: Alle respondenter fikk på forhånd skriftlig informasjon (Vedlegg 1 – Samtykkeskjema) om studiens formål og personverntiltak, og signerte på at de samtykket til deltakelse i studien. De som skulle intervjues godkjente i tillegg bruk av båndopptaker. Alle personopplysninger er anonymisert i publikasjonen, og det etterstrebes i tillegg at ingen respondenter skal kunne identifiseres gjennom sitater eller andre datautsnitt. Alle transkripsjoner av intervjuer og observasjoner, og alle dokumenter, er ivaretatt på privat PC for eventuelle dokumentasjonsformål, men vil i henhold til søknad tilsendt NSD slettes ved prosjektslutt.

4 Analyse

Analysen skal gi et empirisk fundament for å kunne svare på tidligere fremsatte problemstilling:
Hvordan praktiseres dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon?

Problemstillingen er videre konkretisert i tre forskningsspørsmål:

FS1: *Hvilke aktiviteter understøtter dynamiske kapabiliteter i organisasjonen?*

FS2: *I hvilken grad er aktivitetene rutinisert?*

FS3: *Hvilken effekt har dynamiske kapabiliteter på organisasjonens ytelse?*

Kapittelet belyser forskningsspørsmålene ved å presentere tjenesteorganisasjonen gjennom utsnitt av innsamlet data, og ved å analysere disse empiriske funnene i lys av studiens teoretiske grunnlag. Kapittel 4.1 belyser FS1 og FS2 ved å vise i hvilken utstrekning dynamiske kapabiliteter og tilhørende aktiviteter utøves i MFO. Kapittel 4.2 bygger på disse funnene ved å se dem i sammenheng med organisasjonens yteevne de siste årene, og redegjør dermed for FS3.

4.1 Dynamiske kapabiliteter i MFO

Et dynamisk og skiftende marked driver bedrifter til å tilpasse, fornye og rekonfigurere sine ressurser og kapabiliteter for å kunne holde følge med konkurransen (Wang & Ahmed, 2007). Denne avhandlingen tar utgangspunkt i det dynamiske kapabilitetsrammeverket framsatt av Teece i 2007, og har blant annet som mål å kartlegge hver av de tre kapabilitetene søk, utvikling og rekonfigurering – med underliggende aktiviteter og rutiner – i tjenesteorganisasjonen Musikernes fellesorganisasjon (MFO). Resultater fra undersøkelsen presenteres i det videre.

4.1.1 Søk

For å kunne oppdage og skape muligheter må virksomheten konstant søke, utforske og interpretere muligheter på tvers av markeder, tjenester, produkter og teknologier, både lokale og fjerne (Nelson & Sidney, 1982). Nøkkelrutinene som danner fundament for søkskapabiliteten, jf. Figur 2.1, er søk; interpretasjon, evaluering og filtrering; kreativ forming av muligheter; og markedsanalyse. I tillegg behandles rutiner for mottak av eksterne stimuli og feedback (Teece, 2007). Empiriske funn (datautsnitt) fra MFO som dreier seg om forekomst og planmessighet rundt disse aktivitetene – altså i hvor stor grad de er rutinisert, er vist i Tabell 4.1.

Dynamisk kapabilitet: Søk				
Aktivitet	Hvem utfører oftest	Grad av forekomst	Grad av planmessighet	Datautsnitt som understøtter funnene
Søk (aktivt etter idéer, innovasjoner, informasjon og muligheter i organisasjonens økosystem: Nettverk, konkurrenter, kunder mm.)	Medarbeider	Middels	Lav	22 sitater 3 dokumentutsnitt 2 observasjoner
Motta (passivt eksterne stimuli og feedback fra nettverk)	Alle	Middels	Lav	9 sitater 1 dokumentutsnitt
Interpretere, evaluere og filtrere muligheter (finne implikasjoner av ulike handlinger, syntetisering av innsamlet informasjon)	Ledelse	Høy	Høy	9 sitater 5 dokumentutsnitt 3 observasjoner
Forme muligheter (kreative aktiviteter)	Alle	Lav	Lav	11 sitater 2 dokumentutsnitt 2 observasjoner
Markedsanalyse (forstå eksplisitte og latente behov og tilbudsrespons)	Medarbeider	Middels	Høy	10 sitater 4 dokumentutsnitt
Sammenstilling	Medarb/alle	Middels	Lav/middels	83 datautsnitt

Tabell 4.1 Aktiviteter som danner fundament for søkskapabilitet i MFO

Rutiner for søk:

Behovet for å søke aktivt etter idéer, innovasjoner, informasjon og muligheter i organisasjonens økosystem antas å variere ut fra bransje og sektor. Fagforeningsbransjen, som MFO tilhører, er en forholdsvis stabil bransje der tariffavtaler og forsikringsordninger endres lite. MFO har nok kanskje ikke et like stort behov for å drive søksaktiviteter som virksomheter i eksempelvis høyteknologiske bransjer, hvor utviklingstempoet er høyere og man må følge med på trender og innovasjoner i større grad. I undersøkelsen fremkom det at søksaktiviteter som utføres i MFO ikke er blitt rutinisert, slik en respondent sier under et intervju: "Vi har kanskje ikke rutiner for søk, men ledelsen gir oss tilgang på det verktøyet vi trenger (for å holde oss oppdatert på hva som skjer i fagfeltet, red.anm.)" Fysiske ressurser brukes altså som hjelpemidler og bidrar på denne måten til MFO's kapabilitet for søk. Immaterielle ressurser, mer spesifikt menneskelige ressurser, viste seg også å ha stor betydning: "Ikke noen løpende rutiner for å gjøre det mer formelt sett, det er litt mer personavhengig. (...) Jeg opplever at det er ganske mange som er nysgjerrige på å gjøre ting på en annen måte og finne ut av det." En annen viktig del av

søkskapabiliteten er evnen til å holde god oversikt over – og kontakt med – organisasjonens økosystem av kunder, leverandører og potensielle samarbeidspartnere: ”En av styrkene med MFO, mener jeg, er at mange av oss kommer fra bransjen og kjenner miljøet ganske godt. Da snakker vi med folk, hører hvor skoen trykker og tenker ”ja, det kan vi kanskje gjøre noe med.”

Tabell 4.1 viser at MFO har middels grad av forekomst innen søksaktiviteter, og lav grad av planmessighet. Med andre ord foregår søk ganske tilfeldig, og ikke særlig ofte. Det fremkommer også under intervjuene, som illustrert over, at det oftest er medarbeiderne som leter etter muligheter på eget initiativ: Søksaktivitetene er altså hverken rutinisert eller iverksatt av ledelsen. De individuelle, menneskelige ressursene – medarbeidernes personlighet, kunnskapstørst og nysgjerrighet – blir dermed avgjørende for MFO’s søkskapabilitet. Det viser seg at deres store nettverk spiller en viktig rolle for søkskapabiliteten, særlig fordi søksaktivitetene deres som oftest spenner på tvers av organisatoriske grenser, og som derfor øker effekten av utforskningen (*exploration*) (Rosenkopf & Nerkar, 2001). Dette fremkommer av observasjonen som ble gjort i et ledermøte, samt dokumentanalysen, eksempelvis i Årsmeldinger og Handlingsplaner (MFO, 2014g, 2015b, 2017b),

Rutiner for mottak av eksterne stimuli og feedback:

Undersøkelsen viser mange likhetstrekk mellom søks- og mottaksaktiviteter i MFO: De mottar idéer fra nettverket sitt på en litt tilfeldig måte, noe som innebærer at aktiviteten ikke rutinisert, og det skjer heller ikke veldig ofte (se Tabell 4.1). Både søks- og mottaksaktiviteter avhenger av at MFO har god kontakt med nettverket sitt. Integrering og rekombinasjon av kunnskap mellom MFO og andre organisasjoner i økosystemet står sentralt i rekonfigureringskapabiliteten (Teece, 2007), en kapabilitet som viser seg å spille en viktig rolle også her, slik en respondent illustrerer:

Mange av dem (samarbeidspartnere og andre aktører i MFO’s nettverk, red.anm.) er innovative og finner ut nye ting, og vi er ganske åpne og tipser hverandre. Det samme gjelder LO-felleskapet med de andre forbundene der. Hvis de kommer fram til noen gode løsninger, så er de flinke til å dele.

MFO får altså tilgang til idéer og tjenester skapt av andre virksomheter i nettverket, og integrerer dem deretter i egen drift. Denne måten å jobbe på kan minne om åpen innovasjon (Chesbrough, 2003), en innovasjonsmodell som også søker å utnytte fordelene ved distribuert innovasjon.

Rutiner for interpretasjon, evaluering og filtrering:

Etter at idéer har kommet inn, enten ved hjelp av søk eller mottak, må idéene interpreteres, evalueres og filtreres (Teece, 2007); hva brukes det ikke tid på, og hva bearbeides og videreutvikles? Tabell 4.1 viser at ledelsen i MFO utfører disse aktivitetene ofte og med høy grad av planmessighet – med andre ord er interpretasjons-, evaluerings- og filtreringsaktivitetene blitt rutinisert. Alle kilder – både respondenter, observasjon av et ledermøte samt protokoller fra AU-møte og styremøte (MFO, 2016b, 2017a) – bekreftet informasjonen ifølgende utsagn:

Det blir først tatt opp i den avdelingen som blir berørt av det, de setter seg ned og kommer med et forslag. Der sitter (navn på leder) og filtrerer. (...) Når vi får inn idéer tar vi det alltid opp på lederplan. Hvis vi finner ut at dette er noe vi vil se videre på, lager vi en sak til Arbeidsutvalget. Hvis vi mener at det er behov for å drøfte litt bredere, tar vi det med til Forbundsstyret. Så i den forstand er det rutiner for det.

En av årsakene til at MFO har gode rutiner for filtrering kan være at de også har godt innarbeidede rutiner for beslutningsvei og -struktur, rutiner som tilhører utviklingskapabiliteten og behandles i kapittel 4.1.2. Her ser vi altså at de ulike kapabilitetene understøtter hverandre – en effektiv beslutningsstruktur muliggjør effektive filtreringsrutiner.

Rutiner for forming av muligheter:

De ovennevnte rutinene dreier seg om å fange opp og filtrere muligheter som er skapt utenfor organisasjonen, men det dynamiske kapabilitetsrammeverket forutsetter også at organisasjonen er i stand til å skape sine egne muligheter, og deretter utforske fordelaktige kombinasjoner av eksternt og internt genererte innovasjoner (Teece, 2007). Tabell 4.1 viser at slike skapende aktiviteter ikke er rutinisert hos MFO. Hverken dokumenter, observasjoner eller intervjuer avdekket noen planmessighet rundt søksaktiviteter: "Noe bevisst tankegang rundt dette er det jo, men det er litt tilfeldig og personavhengig også." En årsak til at kreative aktiviteter ikke er prioritert, kan være at de ansatte ikke ser på MFO som en kreativ organisasjon: "Vi er ikke så innovative i måten vi er skrudd sammen på, vi skal jo liksom være traust og konservativ og forvalte medlemmenes penger for å jobbe for medlemmenes beste. Vi skal ikke skape så mye nye ting." Innovasjon ser dermed ikke ut til å være en del av den felles organisasjonsidentiteten, og følgelig er det kanskje naturlig at insentivet for å drive innovasjonstiltak ikke står så sterkt.

Rutiner for markedsanalyse:

Markedsanalyse er den siste av nøkkelrutinene som understøtter utviklingskapabiliteten, jf. Figur 2.1, og handler om å samle kunnskap om kunder, markeds- og konkurranseforhold (Teece, 2007). Hovedinntektskilden til MFO er kontingentinnbetalinger fra deres mange medlemmer, så de har naturlig nok et stort fokus på medlemmenes ønsker og behov, samt hvor godt tjenestene treffer. MFO velger å skaffe seg kunnskap om dette ved hjelp av en medlemsundersøkelse som gir dem mulighet til å overvåke medlemmenes preferanseutvikling (MFO, 2016a):

Vi prøver å mappe tilfredshet blant medlemmene i en medlemsundersøkelse annethvert år. Det er nyttig, man ser hva de synes er viktig og mindre viktig. Det er veldig stabilt fra år til år. Det er mest evaluering av eksisterende tilbud, ikke så mye radikale nye ideer.

En annen respondent sier: "Den er veldig omfattende. Det er en spørreundersøkelse som sendes ut på mail, og det er ganske bra svarprosent." Utover denne jevnlig markedsundersøkelsen, samt andre sporadiske undersøkelser om medlemssegmenter, eksempelvis Rapport om teknikere fra 2016 (MFO, 2016d), viser data fra både intervjuer og observasjoner at MFO skaffer informasjon om medlemmene sine ved å være involvert på mange arenaer der medlemmene befinner seg. Slik holder de seg oppdatert på hva medlemmene er opptatt av, og kan på bakgrunn av dette avdekke potensielle muligheter. Tabell 4.1 viser derfor at MFO utfører ulike former for markedsanalyse med høy grad av planmessighet. Aktivitetene er altså blitt rutinisert og foregår jevnlig og metodisk – men ikke veldig ofte – og blir utført av medarbeidere.

Oppsummering av søkskapabiliteten:

Søkskapabiliteten består ifølge det dynamiske kapabilitetsrammeverket av visse rutiner: Søk etter muligheter; mottak av eksterne stimuli; filtrering, interpretasjon og evaluering av informasjon og idéer; forming av muligheter gjennom kreative aktiviteter; og markedsanalyse (Teece, 2007). I hvilken grad er disse rutinene etablert? MFO har for det første ikke rutinisert sine søks- eller mottaksaktiviteter – de foregår derimot på en litt tilfeldig måte, og er i stor grad personavhengige. Virksomheten jobber heller ikke aktivt med å forme egne muligheter. MFO prioriterer å evaluere eksisterende tjenestetilbud gjennom rutiniserte markedsundersøkelser, og overvåker på denne måten medlemmenes tilfredshet og retensjon tett. Virksomheten har også rutinisert sine aktiviteter innen interpretasjon, evaluering og filtrering. På bakgrunn av gjennomgangen over kan det argumenteres for at MFO har en lav til middels grad av kapabilitet for søk.

4.1.2 Utvikling

Når nye muligheter er identifisert må de videreutvikles til nye produkter, prosesser og tjenester (Teece, 2007.) Nøkkelrutinene som danner fundament for utviklingskapabiliteten, jf. Figur 2.1, er rutiner som ifølge Teece (2007) tilhører utviklingskapabiliteten, og som behandles i det følgende, er: Koordinering av aktiviteter, oppgaver og ansvar; tilslutning og organisasjonskultur; kommunikasjon; medvirkning; opprettholdelse av ressurser; forming av allianser og nettverk. Tabell 4.2 viser funn som omhandler forekomst og planmessighet for disse rutinene i MFO.

Dynamisk kapabilitet: Utvikling				
Aktivitet	Hvem utfører oftest	Grad av forekomst	Grad av planmessighet	Datautsnitt som understøtter funnene
Organisatorisk innovasjon og design (institusjonelle strukturer , ressurser og rutiner)	Ledelse	Middels	Høy	23 sitater 2 dokumentutsnitt
Organisatorisk innovasjon og design (forretningsmodell , strategier, styringsdokumenter)	Ledelse	Lav	Middels	9 sitater 7 dokumentutsnitt
Utvikling av tjenesteporteføljen og implementering av nye tjenester	Alle	Lav	Middels	11 sitater 9 dokumentutsnitt 1 observasjon
Koordinere og utvikle aktiviteter, oppgaver, ansvar , rutiner	Alle	Høy	Høy	9 sitater 2 dokumentutsnitt 5 observasjoner
Bygge tilslutning, organisasjonskultur	Alle	Lav	Lav	17 sitater 5 dokumentutsnitt 3 observasjoner
Kommunikasjon (intern og ekstern, kommunikasjonskanaler)	Alle	Middels	Høy	7 sitater 14 dokumentutsnitt 6 observasjoner
Ledelse (motivere, kommunisere forventninger, verdier og målsetninger til de ansatte, å ta kvalitetsbeslutninger)	Ledelse	Middels	Høy	14 sitater 8 dokumentutsnitt 5 observasjoner
Beslutningsprosess	Alle	Høy	Høy	11 sitater 10 dokumentutsnitt 5 observasjoner
Medvirkning	Ledelse	Middels	Lav	17 sitater 9 dokumentutsnitt 3 observasjoner
Skape og opprettholde allianser og nettverk	Ledelse	Høy	Høy	4 sitater 11 dokumentutsnitt 4 observasjoner
Opprettholde og forbedre ressurser	Alle	Middels	Middels	9 sitater 7 dokumentutsnitt
Sammenstilling	Alle	Middels	Høy/ middels	247 datautsnitt

Tabell 4.2 Aktiviteter som danner fundament for utviklingskapabilitet i MFO

Rutiner for organisatorisk innovasjon (strukturer, ressurser og rutiner):

Tabell 4.2 viser at MFO har høy grad av planmessighet rundt organisatorisk innovasjon og design, særlig når det gjelder organisasjonsstruktur og rutiner. Flere respondenter bekrefter dette:

Satsningsområdet nå er å (...) se på grunnmuren, på organisasjon og på drift, og hvordan det fungerer for at vi igjen skal kunne være kreative og tenke på hvordan vi skal ivareta medlemmene på best mulig måte. (...) Ja, vi gjør kanskje tingene riktig, men gjør vi de riktige tingene? Å ha organisasjonen i seg selv som et verktøy for å oppnå de målene vi setter oss – spisse den kniven, og passe på at det verktøyet er optimalt.

En medvirkende årsak til den økte satsningen på organisatorisk innovasjon er at MFO var uten administrasjonsleder i 2016. Data fra både observasjon av et merkantilt møte, intervjuer og dokumenter – eksempelvis Oversikt over arbeidsoppgaver fra mars 2017 (MFO, 2017f) – viser at denne situasjonen medførte ekstra arbeidspress på ledere og enkelte medarbeidere som måtte ta over administrasjonsleders arbeidsoppgaver. For å effektivisere arbeidet, og for å forenkle overføringen av oppgaver fra én person til en annen, ble ledelsen nødt til å rutinisere oppgavene, designe nye ansvarsstrukturer og fordele både fysiske og immaterielle ressurser på nytt: "Vi skulle bytte daglig leder og fant ut at vi kunne benytte anledningen til å se litt på struktur og arbeidsoppgaver og ansvarsområder – å bruke tid på å utvikle oss som organisasjon, og oss som ledere."

Rutiner for organisatorisk innovasjon (forretningsmodell, strategier, styringsdokumenter):

Undersøkelsen viser at det har skjedd mye i MFO de siste årene hva gjelder organisatorisk innovasjon og design med tanke på strategier og styringsdokumenter. Der dette arbeidet tidligere opplevdes som mer tilfeldig, er det nå mer retningsstyrt: "Når jeg startet her var det meste ad hoc." De har i senere tid laget "strategier og plattformer som kan gjøre arbeidet lettere, og for å ha litt mer retning på ting". MFO har altså de siste årene hatt et større fokus på strategisk arbeid, "spesielt dette med organisasjonsutvikling og innovasjon." Likevel er det ikke tilstrekkelig å bare formulere strategier hvis de ikke anvendes: "(Strategiene) blir laget og vedtatt rutinemessig, men ut fra mitt ståsted synes jeg kanskje ikke vi er flinke nok å arbeide systematisk med å gjennomgå dem (...) og følge opp." Oppfølgingsarbeid hører under ledelse, som behandles i et senere kapittel, men for å sammenfatte har altså MFO rutinisert arbeidet som har med strategiutforming å gjøre. Enkeltstående strategier – eksempelvis Kommunikasjonsstrategi 2017 og Vervestrategi 2014 (MFO, 2014f, 2017d) – i seg selv er viktige, men likevel ikke tilstrekkelig alene; et annet element som er avgjørende for utviklingskapabiliteten er evnen til å utforme

gode forretningsmodeller. Å ha en differensiert og ikke-imiterbar – samt effektiv og effektfull – strategisk arkitektur i virksomhetens forretningsmodell står sentralt i teorien om dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007). Mens MFO på den ene siden har utarbeidet flere enkeltstående strategier, handlingsplaner, plattformer og prinsippprogrammer, viser data fra intervjuer og dokumenter at de ikke har knyttet disse styringsdokumentene opp mot en helhetlig, gjennomgripende plan for virksomhetens mange bestanddeler – med andre ord, MFO mangler en forretningsmodell: ”Jeg vet at vi har en hel masse greier, men jeg opplever det ikke som et redskap som hjelper meg å gjøre veldig gode prioriteringer i det daglige.” Konsekvensen kan bli, slik sitatet bekrefter, at det kan bli vanskelig å ta veivalg i arbeidshverdagen: Hvilken vei er egentlig den korteste til Rom? Tabell 4.2 oppsummerer funnene og viser at MFO har en lav grad av forekomst, og en middels grad av planmessighet, for disse rutinene.

Rutiner for utvikling av tjenesteporteføljen:

”Medlemmene er opptatt av seg og sine arbeids- og lønnsvilkår. Det var de for 10 år siden, og det er de i dag.” ”Hovedinnholdet er det samme. Bistand, råd og veiledning til medlemmene er kjernevirksomheten.” Utsagnene illustrerer på en god måte hvordan MFO som fagforening forholder seg til sin tjenesteportefølje: Den er i hovedsak statisk og stabil, fordi medlemmenes behov forandrer seg lite. De jobber likevel med tjenesteutvikling: ”Vi har gitt flere tilbud etterhvert: Help-advokat, flere forsikringer, vi er mer på nett. Den typen tilbud har utviklet seg, men selve saksbehandlingen er den samme.” Utviklingsaktivitetene er altså ikke fullt ut rutinisert, og de utføres sjeldent (se Tabell 4.2.) En årsak til den lave forekomsten kan være at noen av de nye tjenestene i porteføljen er store av omfang og krever lang planlegging og et utbredt samarbeid med andre instanser før implementering:

Vi har hatt et langsiktig mål om å få Kulturskoleområdet inn i videre- og etterutdanningsstrategien til Regjeringen. Det begynte vi med under den forrige Regjeringen, og det fikk vi på plass først i høst. Vi hadde et annet mål om å få opp lønnsnivået for musikkterapeutene, og det fikk vi til i det kommunale systemet, men det har tatt 10 år.

Intervjudataene bekreftes av observasjonsdata, samt av dokumentdata fra Næringspolitisk og Utdanningspolitisk plattform 2015-17 (MFO, 2013c, 2014a), samt Handlingsplan (MFO, 2017b) og Årsmeldinger (MFO, 2011a, 2012b, 2013d, 2014g, 2015b).

Rutiner for koordinering og utvikling av oppgaver, ansvar og rutiner:

Aktiviteter innen koordinering og utvikling av arbeidsoppgaver, ansvar og rutiner er i høy grad rutinisert hos MFO, og utføres ofte (se Tabell 4.2.) Imidlertid har det ikke alltid vært slik: "Selv om man har samme arbeidsoppgaver, har man andre arbeidsmetoder nå enn før. Vi prøver hele tiden å jobbe så effektivt som mulig, fordi vi vil følge opp medlemmene så tett som vi kan, og det må skje hurtig: Vi må være mer "på." Det har altså skjedd et skifte i måten MFO forholder seg til medlemmene sine på: Respondentene mener at det nå er et høyere tempo i markedet enn før – digitalisering og internett muliggjør raskere respons og raskere tjenestelevering, noe medlemmene er blitt vant til. Samtidig som MFO søker å møte denne forventningen om raskere saksbehandling, vokser medlemsmassen jevnt og fører med seg økt arbeidsmengde. Disse faktorene sett i sammenheng utløser behovet for effektivisering: "Det er masse arbeid med automatisering av en del ting for å prøve å redusere arbeidsmengde på en del oppgaver; tekniske løsninger. Det er veldig mye vi gjør manuelt som burde kunne gjøres på en enklere måte, og spare ressurser." MFO jobber med effektivisering ikke bare gjennom automatisering av oppgaver, men også gjennom rutinisering, noe dokumentdata (MFO, 2017f) og intervjudata viser:

Nå prøver man å sette dette inn i et how to-system som er rutiner – "sånn gjør vi det hos oss" – sånn at alle er enige om måten ting skal gjøres på. Det er viktig at man har definert hva man har ansvar for og har råderett over selv, sånn at man ikke går og vasser oppi hverandres oppgaver og skaper krøll for hverandre, for det skaper også irritasjon.

Observasjonsdata fra det merkantile møtet viser det samme: Daglig leder bruker tid på å gjennomgå dokumentet nevnt over (Arbeidsfordeling mars 2017) med de ansatte, og bli enige om rutiner og ansvarsfordeling, samt back-up av ansvar hvis noen er borte. Et viktig poeng som framkom i undersøkelsen var erkjennelsen av at rutinisering faktisk kan stimulere til innovasjon: "For vår del er vi helt avhengig av å ha en slags oppskrift på rutinene: Det fremmer også nytenking, fordi man tenker "hvorfør gjør vi sånn?" I dette ligger det at man kan gjøre oppdagelser underveis i gjennomgangen av arbeidsoppgavene – enten bør noe gjøres helt annerledes, eller kanskje man finner gode idéer som burde videreutvikles?"

Rutiner for bygging av tilslutning og organisasjonskultur:

Tabell 4.2 viser at aktiviteter som handler om å bygge tilslutning og organisasjonskultur hverken er rutinisert eller utføres særlig ofte hos MFO. En årsak til dette kan være at administrasjonslederstillingen, som disse oppgavene hører under, ikke har vært fylt på et års tid, og dermed har ingen hatt formelt ansvar for å jobbe med dem: "Det har vært litt unntakstilstand

her det siste året, med sykdom og manglende administrasjonsleder.” Det har tidligere blitt gjennomført et større enkeltprosjekt som var skreddersydd for MFO, der organisasjonskultur, kommunikasjon og endringsledelse var tema: ”Det var et ønske fra ledelsen og de ansatte om å få gjort noe med internkulturen og hvordan vi kommuniserte på kontoret. (...) Vi hadde blitt flere og hadde behov for å få skrudd dem litt bedre sammen.” Dette prosjektet opplevdes som nyttig av enkelte respondenter, ”men ganske krevende for mange: Du ble jo utfordret, på din egen væremåte og måte å kommunisere på.” Andre opplevde det som mindre nyttig: ”Et bra initiativ, men hadde kanskje ikke så mye virkning fordi det ikke ble fulgt opp godt nok i ettertid.” En annen årsak til at prosjektet ikke hadde den ønskede virkningen var kanskje at ”det ble tredd litt nedover hodet på folk” – noe som markerer viktigheten av å bygge tilslutning til endringsprosesser, fordi det vil forsterke sammenkoblingen mellom aktiviteter og personer, og holde dem samlet i endringsretningen (Hernes et al., 2015; Salancik, 1977). En tredje årsak til at prosjektet ikke hadde så stor effekt var kanskje nettopp at det var et enkelttiltak, i tillegg til at det opplevdes som ”litt ad hoc” – kanskje hadde disse aktivitetene hatt større effekt om de i høyere grad var nettopp planmessige og rutiniserte. Både intervjuer og dokumentdata bekrefter dette.

Rutiner for kommunikasjon:

Tabell 4.2 viser at MFO har en høy grad av planmessighet rundt kommunikasjonsarbeid, noe som innebærer at kommunikasjonsaktivitetene er rutinisert:

De (ansatte) diskuterer rutiner, måten å gjøre ting på; er det noen som har veldig mye å gjøre, noen som har mindre å gjøre. Jeg opplever at de har mye kontakt seg imellom for å løse problemer der. Og så har jo vi i politisk ledelse mange møtepunkter, både de formelle og uformelle. (...) Det er veldig positivt! Du får bedre prosesser, du får bedre resultat (...) fordi man deler og slår sammen kunnskapen, og kommer med innspill og korreksjoner. Vi gjør en bedre jobb med at vi har såpass åpne kanaler og snakker så pass mye sammen som vi gjør nå.

Data fra intervjuene viser at kommunikasjonskanalene i MFO er åpne og mye brukt – det oppleves som ”lavterskel” å ta uformelt kontakt både med ledelse og medarbeidere. Kommunikasjon gjennom de mer formelle kanalene, eksempelvis tillitsvalgt eller Arbeidsutvalget, er i høy grad rutinisert, og brukes jevnlig. I tillegg er det i 2017 utarbeidet en egen Kommunikasjonsstrategi (MFO, 2017d) som legger tydelige føringer for kommunikasjonsarbeidet framover, noe som bekrefter at dette arbeidet er høyt prioritert i organisasjonen.

Rutiner for ledelse:

Ledelsens evne til å *lede* – her ment som noe mer enn å administrere – står sentralt i utviklingskapabiliteten, og innebærer som nevnt i kapittel 2.4.2 blant annet evnen til å motivere, ta kvalitetsbeslutninger og å kommunisere forventninger, verdier og målsetninger til de ansatte (Teece, 2007). I likhet med kommunikasjonsarbeid er dette noe som prioriteres høyt i MFO: Undersøkelsen viser at evnen til ledelse i stor grad er personavhengig – de menneskelige ressursene spiller altså en helt sentral rolle her – og at MFO nå har en ledergruppe som er sammensatt av personer som alle setter ledelse høyt på agendaen. Det er mange årsaker til at ledergruppen lykkes i dette arbeidet, og dette sitatet illustrerer flere av dem: "Man har en leder som alle stoler på og har tiltro til. (...) Kjemp viktig å ha en sterk leder. Medvirkning er veldig viktig, det siste året har vi hatt det." Respondenten snakket videre om at ledelsen som en enhet jobber jevnlig og målrettet med å bygge tillit, gi rom for medvirkning, vise beslutningsstyrke, og gjennomførings- og oppfølgingsevne – som alle er viktige faktorer i ledelsesarbeidet, og som viser at ledelsesarbeidet er rutinisert i høy grad. Flere av lederne er forholdsvis nye enten i stilling eller rolle, noe som visstnok har ført til at "hele ledergruppa sin stil har endret seg." Respondenter uttaler at "de er likanes, både individuelt og som team," noe som gjør at de oppleves som enkle for de ansatte å "forholde seg til." Det at administrasjonsledertittelen ble omgjort til daglig leder var som nevnt ikke tilfeldig, og viser et økt fokus på ledelse hos MFO:

Det er kanskje et av de største innovative grepene vi har gjort, den ansettelsen. Der administrasjonslederen var en administrator med lederansvar, skal den daglige lederen være leder med en del administrative oppgaver. Han skal ha ansvar for økonomi, drift, personal, organisasjonsutvikling: Et mer helhetlig fokus på organisasjonen, og da tenker jeg på uteapparatet, strategi.

Observasjonene fra både ledermøtet og det merkantile møtet bekrefter disse dataene. Tabell 4.2 viser derfor at ledelsen i MFO har en høy grad av planmessighet rundt ledelse, og utfører ledelsesaktiviteter og –rutiner jevnlig.

Rutiner for beslutningsprosess:

Teece (2007) setter søkelyset på flere innovasjonshemmende faktorer: Blant annet kan risikoaversjon hindre beslutningstakere i å utforske risikable, radikale innovasjonsprosjekter. Ekspansjon og fremgang i én periode kan føre til etablering av "allmenngyldige" prosesser, rutiner og insentiver for hvordan virksomheten driftes, noe som kan medføre utilsiktede hindringer for nye innovasjonsprosjekter, hvis disse innebærer brudd med de etablerte

kompetansene og ressursene som allerede eksisterer i virksomheten. Dette gir seg utslag i MFO blant annet gjennom angst for forandring: "Når det gjelder innovasjon – det er veldig mye frykt og veldig mye usikkerhet rundt det å gjøre noe som helst annerledes enn før."

En annen faktor som ifølge Teece (2007) kan virke innovasjonshemmende er uhensiktsmessige beslutningsprosesser i ledergrupper, der beslutninger kan tendere mot kompromiss og balanse istedenfor risiko. Undersøkelsen viser at dette gjør seg gjeldende i MFO på flere måter – for det første i form av hva en respondent kaller "beslutningsfella: Ofte blir det sånn at den som sier noe først, setter standarden." Denne tendensen til tilpasning og balanse i beslutningsprosesser kan ifølge Teece (2007) føre til at man går glipp av kontrasterende synspunkter som kunne frembragt nye vinklinger, tanker og muligheter. For det andre handler det om demokrati:

Det er en tungrodd organisasjon for ledelsen, for vi er ledere av en fagforening, der medbestemmelse og demokrati settes høyest i verden, og det gjør det vanskelig å få til ting innimellom. Man kan ikke bare gjøre endringer som blir satt av Landsmøtet, for da er det jo ikke noe vits med Landsmøtet hvis man bare går og gjør endringer etterpå, men ofte kan det være litt tungvint.

Det viser seg altså at demokratiske beslutningsprosesser preget av kompromiss og konsensus kan være innovasjonshemmende, forent med teori fremsatt av Teece (2007).

En tredje faktor som ifølge Teece (2007) kan virke innovasjonshemmende er at beslutningstiden kan bli unødig lang i hierarkiske, byråkratiske organisasjoner; en beskrivelse som er betegnende på MFO: "Det er det første man må lære seg i et slikt verv som dette her: Ting tar ufattelig lang tid. Man må være tålmodig i forhold til endring." Tabell 4.2 viser likevel at MFO har en høy grad av både forekomst og planmessighet rundt beslutningsprosesser: "Vi har Samarbeidsutvalget, der tillitsvalgte møtes med ledelsen. (...) Hvis man trenger et vedtak må vi vurdere om det skal opp i Arbeidsutvalget eller om det er så gjennomgripende at det skal opp i Forbundsstyret." Men på tross av at beslutningsprosessene i høy grad er rutiniserte, slik de er i MFO, kan man trekke den slutningen at de ikke nødvendigvis blir mer effektive eller formålstjenlige, hvis de ovennevnte innovasjonshemmende faktorer spiller inn. En viktig lederoppgave tilhørende utviklingskapabiliteten handler derfor om evnen til å etablere hensiktsmessige rutiner for beslutningsprosesser (Teece, 2007). Undersøkelsen viser altså at MFO har etablert rutinene, men at de likevel ikke alltid er hensiktsmessige.

Rutiner for medvirkning:

Når det kommer til medvirkning avstedkommer undersøkelsen delte resultater. På den ene siden har MFO høy grad av planmessighet rundt medvirkningskanaler:

Vi ansatte har tillitsvalgte (og verneombud, red.anm), så vi kan via dem meddele at vi ønsker å være med på bestemmelser. Tillitsvalgte sitter jo også i Forbundsstyret og Arbeidsutvalget og kan fremme saker som angår arbeidstakerne der. (...) Så der følges lov og avtaleverk i forhold til representasjon.

Også medlemmene har god anledning til å bli hørt:

Ved hvert tariffoppgjør sender vi ut meldinger til medlemmene: Har dere innspill; hva er viktig å fremme; hva slags lønnskrav; arbeidstids og –miljøspørsmål. (...) Og før Landsmøter hvert fjerde år er det viktig at medlemmer og regionlag melder inn saker de ønsker å ta opp.

Men på tross av at det eksisterer mange formelle medvirkningskanaler, samt at én av respondentene mener at de har hatt muligheter for medvirkning det siste året (jf. Rutiner for ledelse), opplever de fleste respondentene at de ikke medvirker i noen særlig grad: "Jeg føler at man har vært litt lite flink til å inkludere medarbeidere som sitter på ulik kompetanse." Dette med kompetanse er en gjenganger – respondentene legger vekt på at det finnes ubrukte ressurser blant medarbeiderne som ikke blir dratt nytte av i beslutningsprosesser. "Det å være med på prosessen så tidlig som mulig er jo viktig for alle. Det gir mye bedre prosesser også, når alle de som er involvert blir med å legge inn sin kompetanse og kunnskaper." Medvirkningskanalene er altså tilgjengelige, men det kan enten virke som at de ikke blir brukt i noen særlig grad, eller at initiativ som blir spilt inn ikke har effekt: "Det er høy takhøyde – ikke noe problem å si det – men det blir ikke gjort noe med."

Et annet moment som blir trukket fram er at de ansatte blir tatt med på råd for sent i beslutningsprosessen, tidvis kun for å bli informert om beslutninger som allerede er tatt, slik at effekten av medvirkningen blir lav eller faller helt bort. Når det er sagt, er det alltid flere hensyn å ta, og det handler ifølge flere respondenter om å finne en balanse: "Det er jo ikke sånn i arbeidslivet at alle vil ha det tilrettelagt hele tiden, for det fungerer jo ikke. Ledelsen har styringsrett og må sørge for å gjøre det som er best totalt sett for alle, men det lureste er å i hvert fall få de ansatte til å føle at de har hatt medbestemmelse." Undersøkelsen viser altså at MFO har etablert flere formelle medvirkningskanaler, men at de på tross av dette har en lav grad av medvirkning, som vist i Tabell 4.2.

Rutiner for å skape og opprettholde allianser og nettverk:

Dokumentanalysen viser at både Årsmeldinger (MFO, 2011a, 2012b, 2013d, 2014g, 2015b), Næringspolitisk plattform (MFO, 2014a), Utdanningspolitisk plattform (MFO, 2013c) og protokoller fra AU-møter, Forbundsstyremøter og Landsmøte (MFO, 2014c, 2016b, 2016c, 2017a) i utstrakt grad omhandler det å skape og opprettholde allianser og nettverk. På et ledermøte ble det observert at det legges mye vekt på å bidra i ulike fora og å være tilstede på felles møteplasser der MFO sine samarbeidspartnere samles. Også intervjuene underbygger disse funnene: "Stadig er noen av oss saksbehandlere og ledelsen i kontakt med, og prøver å knytte allianser med, andre kunstnerforbund – knytte samarbeid." "Vi har en del faste møtepunkter. (...) Vi er gode til å samarbeide med folk, det vil jeg si." Tabell 4.2 viser derfor at MFO har en høy grad av både forekomst og planmessighet rundt det å skape og opprettholde allianser og nettverk.

Rutiner for opprettholdelse og forbedring av ressurser:

Data fra både dokumentanalysen (MFO, 2012a, 2013b, 2014d, 2015a, 2016e, 2017h) og intervjuene tilsier at MFO har opplevd jevn økning i medlemstallene – 4% årlig de siste årene – og er det forbundet i LO som har høyest prosentvise medlemsvekst. Ettersom Årsregnskapet fra 2015 (MFO, 2015c) viser at medlemskontingentene står for nesten 90% av inntektene i MFO, er det naturlig at medlemsvekst er noe de har fokus på hele tiden: "Det er alltid et punkt på alle Arbeidsutvalg- og Forbundsstyremøter: Hvordan er kontingenttilgangen, hvilke grupper går det opp eller ned på, hvor flinke er vi på å få inn utestående..." Dokumentanalysen viser at MFO vedtok en vervestrategi (MFO, 2014f) for tre år siden nettopp for å øke medlemstallene, og dermed også kontingenttilgangen, gjennom verving. MFO har på denne måten tilført nye medlemsgrupper og styrket de medlemssegmentene de allerede er inne i: "Bevisstheten på å verve på alle ledd i organisasjonen har hatt en virkning." En respondent utdyper at en rapport fra Forskningsstiftelsen FAFO viser at 95% av studentmedlemmene blir med videre som ordinære medlemmer, "så å sette inn støtet i studentsegmentet er veldig lønnsomt; da får du mye igjen for det du legger ned," da de ofte også blir livsvarige medlemmer. Så hvilke ververutiner har MFO etablert? Både dokumentdata og intervjudata viser at det står nedfelt i handlingsplanen hvert år hvilke medlemsgrupper som skal prioriteres i forhold til vervetiltak (MFO, 2017b), men at ververutinene som så skal underbygge disse målene kun er etablert i middels grad (se Tabell 4.2): "Vervestrategien har ligget som et grunnlagsdokument, men har ikke vært utnyttet godt nok." I handlingsplanen viser det seg at de samme medlemsgruppene har vært prioritert de senere år, noe som kan indikere at effekten av vervetiltakene ikke har fungert tilfredsstillende, noe som

igjen kan bunne i at verveaktivitetene ikke har vært rutinisert fullt ut. Men på tross av at ververutinene ikke er fullt ut etablert, opplever altså MFO vekst – et interessant funn som drøftes nærmere i kapittel 4.2.

Oppsummering av utviklingskapabiliteten:

Visse aktiviteter og rutiner danner ifølge det dynamiske kapabilitetsrammeverket fundament for utviklingskapabiliteten: Designe institusjonelle strukturer, ressurser og rutiner; designe forretningsmodell, strategier og styringsdokumenter; utvikle tjenesteporteføljen; koordinere aktiviteter; bygge tilslutning og organisasjonskultur; kommunikasjon; ledelse; beslutningsprosess; medvirkning; skape allianser og nettverk; og å forbedre ressursbasen (Teece, 2007). I hvilken grad har MFO etablert disse rutinene? For å oppsummere: Nye krefter i ledelsen har den siste tiden bidratt til en økt satsning på organisatorisk innovasjon, noe som har resultert i en høy grad av planmessighet rundt utvikling av organisasjonsstruktur, ressurser og rutiner – men på tross av dette arbeidet, og på tross av at MFO har utarbeidet flere enkeltstående strategier og plattformer, mangler virksomheten fortsatt en samlende og helhetlig forretningsmodell. Selv om MFO på enkelte områder har fokusert på organisatorisk innovasjon, er likevel tjenesteporteføljen forholdsvis statisk, fordi medlemmenes behov endrer seg lite. Denne stabiliteten, i tillegg til at mange av tjenestene er store av omfang og krever lang tids forarbeid opp mot Regjering og kommune, gjør at nye tjenester sjeldent utvikles. Samtidig har det skjedd et skifte i måten MFO leverer tjenester til medlemmene sine på: Den digitale tidsalder gjør at medlemmene nå er vant til raskere respons og tjenesteleveranse enn tidligere. Dette kravet til raskere arbeidsprosesser, sett i sammenheng med at medlemsmassen vokser og medfører økt arbeidsmengde, utløser et stort behov for effektivisering. MFO har møtt dette behovet ved å automatisere enkelte arbeidsprosesser. En slik automatisering er mulig fordi MFO i høy grad har rutinisert sine aktiviteter innen koordinering og utvikling av arbeidsoppgaver, ansvar og rutiner.

Aktiviteter som handler om å bygge tilslutning og kultur utføres ikke spesielt ofte i MFO, og er heller ikke rutinisert. Årsaken til dette er ifølge respondentene at ingen formelt har hatt ansvar for disse oppgavene, da administrasjonslederstillingen ikke har vært fylt det siste året. MFO har derimot en høy grad av planmessighet rundt kommunikasjonsarbeid: En egen kommunikasjonsstrategi legger føringer for dette arbeidet, og i tillegg er det etablert flere formelle og uformelle kommunikasjonskanaler som er "lavterskel" å ta i bruk. Også ledelsen

oppleves som lett tilgjengelig. Dette kan skyldes at de som nevnt har et stort fokus på kommunikasjon, og generelt har en høy grad av planmessighet rundt sine ledelsesaktiviteter.

En annen viktig lederoppgave under utviklingskapabiliteten handler om evnen til å etablere hensiktsmessige rutiner for beslutningsprosesser. På tross av at MFO har en høy grad av både forekomst og planmessighet rundt beslutningsprosesser, er disse rutinen likevel ikke alltid hensiktsmessige, grunnet tre innovasjonshemmende faktorer: For det første kan risikoaversjon hindre beslutningstakere i å utforske risikable innovasjonsprosjekter; for det andre kan beslutningsprosesser i en ledergruppe tendere mot kompromiss og balanse; og til sist kan unødig lang beslutningstid i hierarkiske, byråkratiske organisasjoner være en innovasjonshemmende faktor. U hensiktsmessige beslutningsprosesser gir seg utslag også på andre fronter i organisasjonen, deriblant når det gjelder medvirkning. MFO har etablert flere formelle medvirkningskanaler, både for medlemmer og medarbeidere; imidlertid mener respondentene likevel at de har en lav grad av medvirkningsmulighet. Dette skyldes blant annet at de blir tatt med på råd for sent i beslutningsprosessene.

Når det kommer til nettverksbygging er både medarbeidere og ledelse i MFO svært aktive: De er representert i mange fora og deltar på ulike møteplasser der eksisterende og potensielle samarbeidspartnere samles. MFO har derfor en høy grad av både forekomst og planmessighet rundt det å skape og opprettholde allianser og nettverk. Den siste rutinen som er med på å danne fundament for utviklingskapabiliteten handler om å opprettholde og forbedre ressurstilgangen: Ettersom medlemskontingentene står for nesten 90% av inntektene i MFO, har de et stort fokus på å øke medlemsmassen gjennom verving. MFO har derfor utarbeidet en egen vervestrategi der målsetninger om vervetiltak står nedfelt, men undersøkelsen viser at ververutinene som så skal underbygge disse målene kun er etablert i middels grad. På bakgrunn av gjennomgangen over kan det argumenteres for at MFO har en høy til middels grad av kapabilitet for utvikling.

4.1.3 Rekonfigurering

I det dynamiske kapabilitetsrammeverket sørger søk og utvikling for konkurransefortrinn i stabile markeder, mens kapabiliteten rekonfigurering handler om hvordan virksomheter kan oppnå varig konkurransefortrinn og vekst i dynamiske og skiftende markeder (Teece, 2007). Vekst fører til at strukturer og rutiner må dannes for å opprettholde operasjonell effektivitet, men de dannes ofte

på en stivhengig (*path-dependent*) måte; altså at de understøtter virksomhetens behov slik de er *i dag*, og ikke er innrettet på å møte virksomhetens nye behov i endringsfaser (Teece, 2007). Bortsett fra i svært stabile miljøer bør derfor strukturer og rutiner kontinuerlig rekonfigureres for at virksomheten skal kunne forandre seg i takt med sine dynamiske omgivelser, hvis virksomheten skal unngå slik stivhengighet (Leonard-Barton, 1995). Figur 2.1 viser nøkkelrutinene for rekonfigureringskapabiliteten: Kunnskap og læring; ressursorkestrering; avstemming mellom strategier, ressurser og rutiner; samt rekonfigurerings av strukturer, rutiner og ansvar. I tillegg behandles balansen mellom operasjonelle og dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007). Empiriske funn som omhandler grad av forekomst og planmessighet for disse rutinene i MFO, samt hvem som oftest utfører dem, er vist i Tabell 4.3.

Dynamisk kapabilitet: Rekonfigurerings				
Aktivitet	Hvem utfører oftest	Grad av forekomst	Grad av planmessighet	Datautsnitt som understøtter funnene
Læring	Alle	Lav	Middels	4 sitater 10 dokumentutsnitt
Kunnskapsdeling	Alle	Middels	Middels	14 sitater 13 dokumentutsnitt
Kunnskapsledelse	Ledelse	Middels	Middels	8 sitater 5 dokumentutsnitt
Balansere operasjonelle og dynamiske kapabiliteter	Alle	Lav	Lav	6 sitater 8 dokumentutsnitt
Ressursorkestrering (fleksibilitet, kostnadseffektivitet)	Ledelse	Middels	Høy	10 sitater 8 dokumentutsnitt
Avstemme strategier, styringsdokumenter, ressurser og rutiner slik at de underbygger hverandre	Ledelse	Lav	Lav	26 sitater 3 dokumentutsnitt
Rekonfigurere strukturer, rutiner og ansvar (arbeidsoppg, team vs individ, flat vs hierarkisk struktur, desentralisering av beslutningsvei og -rett)	Ledelse	Middels	Høy	24 sitater 7 dokumentutsnitt 5 observasjoner
Sammenstilling	Ledelse	Middels	Middels	151 datautsnitt

Tabell 4.3 Aktiviteter som danner fundament for rekonfigureringskapabilitet i MFO

Rutiner for læring:

Immaterielle ressurser, deriblant kunnskap og læring, er av stor betydning for organisatorisk ytelse og ekspansjon (Chesbrough, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995), og står dermed sentralt i rekonfigureringskapabiliteten (Teece, 2007). MFO er en kunnskapsintensiv organisasjon, der integrering og rekombinering av kunnskap (*know-how*) ifølge det dynamiske kapabilitetsrammeverket blir særlig viktig. MFO har på enkelte områder en høy grad av planmessighet rundt læring, slik analysen av Årsmeldinger (MFO, 2011a, 2012b, 2013d, 2014g, 2015b), Medlemsundersøkelse 2016 (MFO, 2016a) og Rapport om teknikere 2016 (MFO, 2016d) avdekker: Disse dokumentene presenterer MFO som en lærende organisasjon, hvor det å skaffe ny kunnskap om marked, medlemmer, mulige samarbeidspartnere og tjenester blir høyt prioritert. På andre områder utviser MFO derimot lav eller middels grad av planmessighet og rutinisering av lærings- og kompetansehevingsaktiviteter, slik dette sitatet illustrerer:

Det har ikke vært noe i forhold til det å utvikle oss, det må vi gjøre på egenhånd utenfor MFO. Flere av oss har spurt om å få et Excel-kurs, som hadde vært greit i forhold til mange av de arbeidsoppgavene vi gjør. Men da fikk vi til svar "nei, det kan jeg lære dere." Det ble ikke noe av.

Et annet eksempel fra undersøkelsen handler også om kompetanseheving, der respondenten setter spørsmålsteget ved hvorvidt en fagforening som MFO klarer å ivareta sine folkevalgte ledere, som ofte kommer fra helt andre fagfelt: "Det burde vært noen rutiner for opplæring – sikre kontinuitet for dem som plutselig kommer inn i en politisk valgt stilling. Når jeg startet her fikk jeg et kontor og "dette må du finne ut av selv, lykke til." Totalt sett viser undersøkelsen at MFO har rutinisert sine læringsaktiviteter i middels grad, og utfører slike aktiviteter sjeldent (se Tabell 4.3).

Rutiner for kunnskapsdeling:

Idet noe er lært, enten av en medarbeider eller av en organisasjonsenhet, bør kunnskap som er relevant for andre deles gjennom egne rutiner for kunnskapsdeling og –integrering: Etablering av slike rutiner kan være avgjørende for hvor godt virksomheten presterer i markedet (Chesbrough, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995). I hvilken grad har så MFO etablert rutiner for sine kunnskapsdelingsaktiviteter? På den ene siden har de jevnlig møter der de ansatte utveksler erfaringer og gir hverandre råd i saksbehandlingen, samt at de har hatt kompetanseoverføring i form av møteserier når ansatte har sluttet. Samtidig har ikke kunnskapsdelingsaktivitetene blitt "så formalisert som jeg skulle ønsket, fordi det har vært mye ad hoc." Undersøkelsen viser altså

at MFO langt på vei har rutinisert og strukturert disse aktivitetene, men at det ifølge noen respondenter fortsatt er en vei å gå når det gjelder planmessighet: "Om det er så veldig bevisst - jeg tror ikke at vi noen gang har satt oss ned og sagt at vi må gjøre det sånn for at vi skal ha kompetansespredning." Tabell 4.3 viser derfor at MFO har opparbeidet en middels grad av både forekomst og planmessighet for kunnskapsdelingaktiviteter.

Rutiner for kunnskapsledelse:

For at organisasjonen skal kunne lære og dele kunnskap, må det tilrettelegges for disse aktivitetene, og følgelig blir planlegging og etablering av rutiner som genererer læring og inviterer til kunnskapsdeling viktig: Kunnskapsledelse er derfor en av nøkkelrutinene for rekonfigureringskapabiliteten (Teece, 2007). Undersøkelsen viser at MFO for en tid tilbake uventet stod i en situasjon der de hadde for få ansatte, noe som ga utfordringer i forhold til manglende kompetansedekning – det var ingen som kunne ta over arbeidsoppgavene til de fraværende ansatte: "De hadde mye boksansvar for de ulike områdene, og plutselig var to eller tre sykemeldt samtidig, og alt holdt på å rakne fordi ingen kunne den arbeidsoppgaven." Ledelsens løsning ble å rekonfigurere arbeidsstrukturer og rutiner, der målet var å fordele kunnskapen på en mer hensiktsmessig måte: "Mer overlappende kompetanse, det er mye mer teamarbeid, noe som gjør at flere kan gjøre flere oppgaver, som igjen gjør at vi ikke er så sårbare." Som et svar på utfordringen rundt manglende personell så ledelsen i tillegg en mulighet til å innhente ny kunnskap til organisasjonen i form av nyansettelser – "så får man også nytt engasjement og noen nye tanker." I tillegg har ledelsen utvist høy grad av planmessighet rundt kunnskapsledelse i forbindelse med implementeringen av et nytt databasesystem for medlemsregisteret: "Det ble laget et opplæringsystem med en timeplan for opplæring og kursing i det nye systemet, en kursserie for alle. Noen gikk foran og ble superbrukere for å få dypere innsikt i systemet." Likevel har ikke ledelsen utviklet rutiner for kunnskapsledelse fullt ut: Resultatene fra de to foregående avsnitt viser at rutiner for læring og kunnskapsdeling kun er etablert i middels grad; og som nevnt er det kunnskapsledelse som tilrettelegger for disse rutinene. Tabell 4.3 viser derfor at MFO har en middels grad av planmessighet rundt kunnskapsledelse, og utfører slike aktiviteter jevnlig, om ikke veldig ofte.

Rutiner for balansering av operasjonelle og dynamiske kapabiliteter:

Det ble i kapittel 2.2.3 foreslått et skille mellom operasjonelle og dynamiske kapabiliteter (Protogerou et al., 2012). Operasjonelle kapabiliteter handler om å løse oppgaver; nærmere

bestemt handler det om å koordinere et sett med spesialiserte rutiner som trengs for å utføre oppgaver. Dynamiske kapabiliteter består på sin side også av rutiner, men defineres som evnen til å *forandre* operasjonelle kapabiliteter (Teece, 2007; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Zollo & Winter, 2002). March (1991) vektlegger at ledelsen i en virksomhet må kunne håndtere operasjonell effektivitet simultant med fornyelse: Virksomhetens dilemma blir dermed å engasjere seg i aktiviteter innen *exploitation* (utnyttelse, effektivitet og raffinering) – som sikrer nåværende og kortvarige konkurransefortrinn – samtidig som det settes av ressurser til *exploration* (utforskning, søk og fleksibilitet), som muliggjør varig vekst. Utfordringen ligger i å balansere disse rutinene, og ressursfordelingen mellom dem, på en hensiktsmessig måte (Benner & Tushman, 2003).

Undersøkelsen viser at MFO har en overveiende vekt av utnyttende rutiner (*exploitation*) – og dermed også av operasjonelle kapabiliteter:

De daglige oppgavene spiser oss litt. Tror ikke vi er flinke til å tenke innovativt, men skulle ønske det var mer, fordi vi alle trenger litt impulser (...) Jeg føler at jeg i noen grad blir litt bakpå og ikke rekker over så mye som jeg skulle.

Respondentens ordvalg – at "vi alle trenger litt impulser" – er interessant fordi det henspiller på manglende utforskende og søkende aktiviteter (*exploration*), som nettopp handler om å skaffe nye idéer og impulser. Dette resultatet bekreftes av funnene presentert i kapittel 4.1.1, som konkluderte med at MFO har søkskapabiliteter i lav til middels grad. Denne ubalansen mellom operasjonelle og dynamiske kapabiliteter i MFO kan blant annet forklares med at de har manglet ressurser den siste tiden:

Altfor lite tid til å tenke de store tanker, tenke strategisk og langt. For mye tid går med til daglig drift, spesielt nå det siste året hvor vi har vært uten daglig leder. Det skal bli deilig å få på plass en daglig leder som kan ta seg av dette.

Intervjudata viser at andre medarbeidere overtok store deler av daglig leders arbeidsoppgaver i den perioden stillingen ikke var besatt, og derfor fikk mindre tid til sine egne oppgaver. Med andre ord opplevde MFO mangel på ressurser (i form av personell og tid.) MFO prioriterte da å bruke sine reduserte ressurser på utnyttende og effektiviserende aktiviteter – som understøtter operasjonelle kapabiliteter – på bekostning av utforskende og fornyende aktiviteter. Tabell 4.3 viser derfor at MFO har etablert få rutiner for å balansere operasjonelle og dynamiske kapabiliteter. Sitatet illustrerer også March (1991) sin antakelse om at virksomheter har en

tendens til å vektlegge *enten* utnyttende eller utforskende aktiviteter – i motsetning til å balansere dem.

Rutiner for ressursorkestrering:

Ressursorkestrering dreier seg om å flytte ressurser fra én organisatorisk eller geografisk enhet til en annen, eller mellom prosjekter (Capron et al., 1998; Teece, 1980). Tabell 4.3 viser at MFO har etablert rutiner for ressursorkestrering i høy grad, og gjennomfører disse jevnlig. Funn fra dokumentanalysen og intervjuene avdekker at MFO i 2013 iverksatte en større utredning som gikk over flere år, nettopp for å undersøke hvorvidt virksomhetens ressurser ble utnyttet hensiktsmessig – både med tanke på organisatorisk og geografisk fordeling. Utredningen ble gjennomført av en oppnevnt komité og presentert i et større dokument (MFO, 2013a). ”Vi hadde en organisasjonskomité fram til forrige landsmøte som skulle se på hele organisasjonskartet og spesielt regionlagene, som gjorde et veldig godt stykke arbeid.”

Ressursorkestrering handler også om kostnadseffektivisering, noe MFO prioriterer i høy grad: ”Vi har en begrenset økonomi, så vi må bruke pengene så fornuftig som overhodet mulig, og da ser vi alltid etter måter å gjøre ting smartere og enklere på.” Dokumentanalysen bekrefter funn fra intervjuene og viser at MFO har rutinisert sine aktiviteter innen kostnadseffektivisering: Daglig leders månedlige økonomirapport (MFO, 2017e) brukes som et verktøy for å se hvordan ressursene kan utnyttes bedre, eller om de må omfordeles. Et interessant funn viser at en slik økonomirapport, som i seg selv er et produkt av daglig leders etablering av en effektiviserende og utnyttende rutine (*exploitation*), også kan bidra til utforskning (*exploration*):

Jeg føler at det kan føre til mer frihet: Hvis jeg vet hvordan budsjettet er til enhver tid, og om vi virkelig må holde igjen eller om vi har noe å gå på, så vil det avgjøre om jeg velger å fremme en idé som jeg vet krever midler. (...) Bare det å vite om man har økonomisk frihet eller ikke, kan være noe som gjør at man tenker litt innovativt.

Sitatet illustrerer hvorfor kostnadseffektivisering, som altså i utgangspunktet er en utnyttende rutine, kan understøtte fornyelse og dynamiske kapabiliteter.

Rutiner for avstemming av strategi, ressurser og rutiner:

For å oppnå organisatorisk og strategisk ”*fit*” (e.g., Miles & Snow, 1994) bør strategier, rutiner og strukturer avstemmes slik at de understøtter og forsterker hverandre. Avstemming kan gjøres mellom strategi og struktur, strategi og rutiner, eller mellom ressurser, og må gjøres kontinuerlig

for at virksomheten skal være i stand til å endre seg i takt med omgivelsene (Teece, 2007, s. 1337). Undersøkelsen viser at MFO i liten grad har rutiner for slik avstemming:

Koblingen mellom budsjett og handlingsplan er ikke god nok, de støtter ikke hverandre – de fungerer mer som to separate dokumenter. Man må ha rammen for budsjettet, så må man legge en handlingsplan ut fra det, og så må man gå tilbake til budsjettet - hvilke implikasjoner får dette?

En annen respondent bekrefter at avstemming i liten grad er rutinisert i MFO, og kommer samtidig med eksempler på hvorfor avstemming burde prioriteres i større grad:

Vi kan ikke drive og sette oss målsetninger om vekst i medlemsantall eller politiske ambisjoner uten å vite at vi har en organisasjon som bygger oppunder det, og organisasjonen kan jo ikke sitte å holde på men en masse oppgaver uten at de *skal* noe sted. (...) At alle de valgene vi tar, alt det vi gjør: Vi gjør det *fordi* vi skal få til noe sammen på et vis, at det ikke blir løsrevet.

Flere av respondentene er særlig opptatt av at strategier ikke blir avstemt mot rutiner godt nok. En av respondentene mener at det ikke blir tatt vekk arbeidsoppgaver og rutiner for å gi plass til nye, men derimot at de kommer i tillegg til de gamle. Respondenten mener at ny arbeidsfordeling og nye rutiner ikke er godt nok planlagt før det settes i gang nye prosjekter, og oppgir advokatforsikringen *Help* som eksempel på et prosjekt da dette skjedde. En annen respondent er enig: "Det er ikke noe fokus på at rutinene støtter opp under handlingsplanen: Ok, nå har vi plan for året – hvem skal gjøre det, når, hvordan?" En tredje respondent mener at for mange arbeidsoppgaver kan få negative konsekvenser i form av at medarbeiderne på et tidspunkt blir tvunget til å prioritere hva de skal bruke tiden sin på; og hvis det da ikke finnes føringer i strategidokumentene for en slik prioritering, må medarbeiderne velge selv – "og da blir det tilfeldig." En respondent er derimot uenig i at MFO ikke avstemmer strategi og rutiner:

Noe må bort. Det er et kontinuerlig ryddearbeid å prøve å logge oss av ting, og si at dette blir vi ikke med på lenger (...) Jeg opplever at når vi starter helt nye ting eller litt store ting på handlingsplanen, så diskuterer vi hva vi skal gjøre mindre av (...) Det er ikke enkelt, for det er mange gode prosjekter.

Undersøkelsen viser likevel totalt sett at MFO ikke har rutinisert avstemmingsaktiviteter i høy grad (se Tabell 4.3).

Rutiner for rekonfigurering av strukturer, rutiner og ansvar:

Tidligere presenterte funn (jf. kapittel 4.1.2) har vist at ledelsen i MFO i høy grad fokuserer på organisatorisk innovasjon. Dette fokuset har vært særlig viktig det siste året – en periode MFO har stått uten administrasjonsleder – fordi de har vært nødt til å omstrukturere både ansvar, oppgaver, rutiner og ressurser for å fylle dette tomrommet. Denne midlertidige omstruktureringen ga også anledning og insentiv for å rekonfigurere selve organisasjonsdesignet, og de har i denne prosessen innhentet ekstern konsulenthjelp, samt ansatt en ny daglig leder, som begge bidrar i dette arbeidet:

Vi har stått uten en administrasjonsleder i et år, som gjør at det er utrolig mange oppgaver som har måttet blitt fordelt i organisasjonen for å holde oss flytende. Men samtidig, gjennom det, så har vi måttet bli proaktive på organisasjonens vegne. (...) I å se på at vi kanskje må ta grep i organisasjonen som gjør vi har mulighet til å være proaktive.

Det at daglig leders tittel ble endret fra administrasjonsleder er ikke tilfeldig; det er tiltenkt at denne rollen skal være mer strategisk rettet enn rent administrativt, slik den var tidligere. Tittelendringen speiler dermed også denne dreiningen mot organisatorisk innovasjon og utviklingsarbeid. Dette sitatet er interessant fordi det viser at rekonfigurering av rutiner og strukturer kan bidra til fornyelse og "proaktivitet," og altså er en viktig del av fundamentet for dynamiske kapabiliteter. Tabell 4.3 viser at MFO utviser en høy grad av planmessighet rundt rekonfigurering av strukturer, rutiner og ansvar.

Oppsummering av rekonfigureringskapabiliteten:

Ifølge det dynamiske kapabilitetsrammeverket består rekonfigureringskapabiliteten blant annet av disse rutinene: Læring; kunnskapsdeling; kunnskapsledelse; balansering av operasjonelle og dynamiske kapabiliteter; ressursorkestrering; avstemming av strategier, ressurser og rutiner; og rekonfigurering av strukturer, rutiner og ansvar (Teece, 2007). I hvilken grad har MFO etablert disse rutinene? Når det gjelder læring, avdekker undersøkelsen delte resultater: Dokumentanalysen presenterer MFO som en lærende organisasjon som i høy grad vektlegger det å skaffe ny kunnskap om sitt økosystem, mens intervjuene gir et bilde av en organisasjon som ikke prioriterer kompetanseheving – samlet sett har MFO rutinisert sine læringsaktiviteter i middels grad. Idet noe er lært av en medarbeider eller en enhet i organisasjonen, bør kunnskap som er relevant for andre deles gjennom egne rutiner (Chesbrough, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995). MFO har på den ene siden jevnlig møter der medarbeiderne deler erfaringer. Ledelsen sørger også for at kompetanse fra medarbeidere som er på vei ut av organisasjonen, overføres til

de andre. Likevel bærer disse aktivitetene preg av å være litt "ad hoc" – det er fortsatt en vei å gå før de er fullt ut rutinisert. Rutiner for både kunnskapsdeling og læring er altså etablert i middels grad, og siden disse rutinene beror på kunnskapsledelse (Teece, 2007), følger det at MFO også har en middels grad av planmessighet rundt sine kunnskapsledelsesaktiviteter.

I periode da MFO stod uten administrasjonsleder måtte andre medarbeidere ta over stillingens arbeidsoppgaver. Ledelsen så en mulighet til å omstrukturere ikke bare oppgaver, men også ansvar, rutiner og ressurser i hele organisasjonen – og har dermed utvist en høy grad av planmessighet rundt slik rekonfigurering. I denne perioden prioriterte ledelsen å bruke sine reduserte ressurser på effektiviserende rutiner (som er grunnlag for operasjonelle kapabiliteter) istedenfor å bruke tid på utforskende aktiviteter. Med andre ord ble det ikke prioritert å balansere operasjonelle og dynamiske kapabiliteter i denne perioden. Overflyttingen av personalressurser fra én type oppgaver til en annen viser at MFO innehar en høy grad av planmessighet rundt ressursorkestrering, som nettopp dreier seg om å flytte eller omfordele ressurser rundt i organisasjonen til dit behovet er størst (Capron et al., 1998; Teece, 1980). Videre bør virksomhetens ressurser ikke bare omfordeles, men også kontinuerlig avstemmes med strategi og rutiner slik at de understøtter og forsterker hverandre (Miles & Snow, 1994; Teece, 2007). Undersøkelsen viser at MFO i liten grad har rutiner for slik avstemming, særlig mellom strategi og rutiner: Flere av respondentene mener eksempelvis at nye prosjekter (nedfelt i strategidokumenter) blir satt i gang før arbeidsfordeling og nye rutiner er avklart. På bakgrunn av gjennomgangen over kan det argumenteres for at MFO i middels grad innehar kapabilitet for rekonfigurering.

4.1.4 Grad av dynamiske kapabiliteter i MFO

Med utgangspunkt i kapitlene 4.1.1-4.1.3, som antyder at MFO har en *lav* til *middels* grad av søksskapabilitet; en *høy* til *middels* grad av utviklingskapabilitet; og en *middels* grad av rekonfigureringskapabilitet, argumenteres det for at MFO totalt sett har etablert dynamiske kapabiliteter i *middels* grad. Dette resultatet var på én måte forventet: En av årsakene til at MFO ønsket å delta i denne studien er nettopp at de har en overveiende vekt av operasjonelle kapabiliteter (*exploitation*) og derfor ønsker å utvikle sine dynamiske kapabiliteter i større grad. Men på den annen side var enkelte funn både uventede og interessante: For eksempel har MFO høy organisatorisk ytelse på tross av kun en middels grad av dynamiske kapabiliteter – dette drøftes i det videre.

4.2 Dynamiske kapabiliteter og organisatorisk ytelse i MFO

Dette kapittelet bygger på de nylig presenterte funnene som viser graden av dynamiske kapabiliteter hos MFO, og ser dem i sammenheng med organisasjonens yteevne de siste årene, for å kunne belyse Forsknings spørsmål 3:

FS3: *Hvilken effekt har dynamiske kapabiliteter på organisasjonens ytelse?*

Først er det nødvendig å klarlegge at det som legges i begrepet organisatorisk ytelse hos MFO, er *økonomisk vekst*. Data innhentet fra dokumentene Årsregnskap 2015 (MFO, 2015c) og Månedrapport for februar 2017 (MFO, 2017e) viser at MFO har hatt en positiv økonomisk utvikling de siste årene, og at overskuddet er oppnådd ved hjelp av særlig to faktorer: *Effektivisering* og *medlemsvekst*. Intervjudata bekrefter for det første at *effektivisering* er noe som blir prioritert høyt i ledelsen: "Vi har en begrenset økonomi, så vi må bruke pengene så fornuftig som overhodet mulig, og da ser vi alltid etter måter å gjøre ting smartere og enklere på. For det andre bekrefter intervjudata at *medlemsvekst* har stor innvirkning på økonomisk overskudd: "Kontingentene står for nesten 90% av inntektene, så vi har hatt en egen vervestrategi." En annen respondent forklarer: "De siste årene har det vært 4% medlemsvekst. (...) Bevisstheten på å verve på alle ledd i organisasjonen har hatt en virkning." En tredje respondent bekrefter: "Medlemsmassen har økt betydelig de siste årene, så der mener jeg at vi har lykket – på den fronten tenker vi innovativt."

Hvilken effekt har så dynamiske kapabiliteter på organisatorisk ytelse – eller økonomisk vekst – i MFO? For å svare på forskningsspørsmålet vil jeg se på hvilke aktiviteter eller rutiner i organisasjonen som har muliggjort effektivisering og medlemsvekst, og om disse aktivitetene i neste omgang kan tilskrives dynamiske kapabiliteter. For å ta *effektivisering* først: Analysen viser at MFO har et særlig fokus på kostnads-, tids- og arbeidseffektiverende tiltak – faktisk er det disse aktivitetene som i høyest grad er rutinisert, og som derfor i størst grad understøtter organisasjonens dynamiske kapabiliteter. Det vises til empiriske funn og kilder presentert i kapittel 4.1.1-4.1.3 for følgende gjennomgang: *Søkskapabiliteten* består blant annet av aktiviteter innen interpretning, evaluering og filtrering av nye muligheter, som i høyeste grad er rutinisert i MFO. Disse aktivitetene støtter seg på den velfungerende beslutningsstrukturen i organisasjonen – begge disse rutinene er tidseffektiverende ved at de bidrar til at avgjørelser blir tatt raskere. MFO har også etablert flere effektiviserende rutiner som understøtter *utviklingskapabiliteten*. Undersøkelsen viser at MFO har en høy grad av planmessighet rundt organisatorisk innovasjon og

design: Eksempler på arbeidseffektiviserende tiltak i organisasjonen er rutinisering av arbeidsoppgaver, design av nye ansvarsstrukturer, samt automatisering og nye tekniske løsninger for tidligere manuelle oppgaver. Det er i tillegg etablert effektiviserende rutiner som understøtter *rekonfigureringskapabiliteten*; blant annet rutinen kunnskapsledelse, som har muliggjort overlappende kompetanse i form av teamarbeid og back-up av ansvarsområder, samt rutinen ressursorkestrering, som nettopp dreier seg om kostnadseffektivisering.

MFO har altså etablert effektiviserende rutiner og tilhørende dynamiske kapabiliteter som har en positiv effekt på organisasjonens økonomiske vekst. *Medlemsveksten* kan også sees som en markør for høy ytelse i MFO, som har den høyeste prosentvise veksten av alle fagforeninger de siste år (MFO, 2014d, 2015a, 2016e, 2017h). Det refereres igjen til empiriske data og kilder presentert i kapittel 4.1.1-4.1.3, som viser aktiviteter og rutiner rettet mot medlemmer på flere ulike måter: Under *søkskapabiliteten* finner vi aktiviteter for mottak av eksterne stimuli, som i MFO skjer på en litt tilfeldig måte, men som likevel har en virkning, ved at MFO får tilgang til gode løsninger fra allianser eller konkurrenter som de så kan implementere i egen drift – en form for åpen innovasjon som kan komme medlemmene til gode. Ettersom hovedinntektskilden i MFO er medlemskontingenter gjennomfører organisasjonen ulike markedsundersøkelser jevnlig, og med en høy grad av planmessighet, for å holde seg oppdatert på medlemmenes preferanser og behov. Slike undersøkelser utføres imidlertid ikke veldig ofte, fordi det viser seg at medlemmene har jevnt over de samme ønskene år etter år, noe som medfører at MFO heller ikke oppdaterer tjenesteporteføljen spesielt ofte – hvorfor endre noe medlemmene tydeligvis er fornøyde med, i og med at medlemsantallet øker såpass mye som det gjør?

Når det gjelder *utviklingskapabiliteten* har MFO etablert flere rutiner som kommer medlemmene til gode: Det er blant annet opprettet flere formelle medvirkningskanaler, i tillegg til markedsundersøkelsene, der medlemmene kan spille inn forslag. Medlemmene kan komme i kontakt med MFO også i andre fora: Både medarbeidere og ledelse er svært aktive når det gjelder nettverksbygging, og de deltar ofte på arrangementer der det knyttes bånd til både alliansepartnere og potensielle medlemmer. Det er i tillegg opprettet en egen vervestrategi som fastsetter vervetiltak og –kampanjer som utføres jevnlig i løpet av året, som visstnok har ført til en styrking av allerede eksisterende medlemssegmenter, samt tilført nye. *Rekonfigureringskapabiliteten* inneholder aktiviteter innen for eksempel læring, som er viktig for at andre aktiviteter som gjøres i organisasjonen får den ønskede effekten – det er lite vits i å

gjennomføre markedsundersøkelser hvis man ikke lærer noe av dem. Læring og kunnskap er spesielt viktig for MFO, som er en kunnskapsintensiv organisasjon, hvor deler av tjenesteporteføljen baserer seg på spesialkunnskap om eksempelvis tariffavtaler og forsikringer. Undersøkelsen avstedkom delte resultater når det gjelder etablering av læringsrutiner i MFO, men akkurat når det gjelder medlemsvekst, som er av interesse for forskningsspørsmålet som behandles i dette kapitlet, viser dokumentanalysen at MFO i høy grad prioriterer læring og kunnskapsinnhenting om medlemmer, marked og tjenester. For å oppsummere: Hvilken effekt har så dynamiske kapabiliteter på organisatorisk ytelse i MFO? Ettersom ytelse er betegnet som økonomisk vekst, og det er visse aktiviteter og rutiner (som understøtter DK) som i stor grad har bidratt til den økonomiske veksten, utledes det at effekten av dynamiske kapabiliteter i MFO i første omgang konkretiseres gjennom effektivisering og medlemsvekst, som videre stimulerer til økonomisk vekst.

Det kan imidlertid være interessant å se på hvorfor MFO har *høy* organisatorisk ytelse på tross av at de kun har etablert dynamiske kapabiliteter i *middels* grad (jf. kapittel 4.1.4). Hva kan årsaken til dette være? Flere tidlige forskningsbidrag antar at dynamiske kapabiliteter er nøkkelen til organisatorisk ytelse i dynamiske markeder (Makadok, 2001; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002). Hvordan stemmer dette med funnene i denne studien? Tidligere nevnte bidragsyttere mener at fullt etablerte dynamiske kapabiliteter er nødvendig for å oppnå høy organisatorisk ytelse – men premisset for dette utsagnet er at markedet endrer seg *hurtig*. MFO er en fagforening der medlemmenes behov (markedet) endrer seg lite over tid.

Hadde MFO sitt marked endret seg hurtig, hadde kanskje også MFO hatt behov for høyere grad av dynamiske kapabiliteter. Denne sammenhengen forklares nærmere i et senere forskningsbidrag, framlagt av Teece (2007):

Note that in the dynamic capabilities framework, enterprises must employ sensing, seizing, and reconfiguring mechanism (...) consistent with marketplace needs and imperatives. However, as a matter of pure theory, enterprises need not continuously reinvent themselves. (s. 1343)

Dette utsagnet, som på tidspunktet det ble publisert kun var "pure theory," støttes av empiri i denne studien: Det er vist at MFO har *høy* ytelse på tross av at de ikke har fullt etablerte dynamiske kapabiliteter – og at de dermed ikke har behov for kontinuerlig fornyelse. Dette kan ha flere forklaringer: For det første handler det nettopp om at MFO sitt økosystem er stabilt, som

tidligere antatt: "If the ecosystem in which the enterprise is embedded remains stable, the need to change can be modulated accordingly" (Teece, 2007, p. 1344).

Ikke bare er økosystemet stabilt – MFO er i tillegg ledende på markedet fordi de innehar en særegen ressurskonstellasjon; med andre ord tilbyr de en unik tjenesteportefølje som ingen av deres nåværende konkurrenter kan møte dem på. Utvikling av tjenesteporteføljen ble behandlet i kapittel 4.1.2, som viste at slike aktiviteter utføres sjeldent hos MFO – både fordi medlemmenes behov for nye tjenester endres lite, men også fordi tjenestene ofte er komplekse og tar lang tid å implementere, særlig når det er nødvendig å drive lobbyvirksomhet mot stat og kommune: "Vi hadde et annet mål om å få opp lønnsnivået for musikkterapeutene, og det fikk vi til i det kommunale systemet, men det har tatt 10 år." En respondent uttalte at "vi ble største forbund i 2001, da tre tidligere forbund fusjonerte. På frilansområdet (artister) merker vi en viss konkurranse fra GramArt. Ellers noe fra Utdanningsforbundet i skoleverket." Det er altså noen få virksomheter som kan tilby konkurrerende tjenester på enkeltområder, men totalt sett er det ingen som leverer den samme særegne tjenesteporteføljen. MFO har dermed enda mindre behov for å drive "continuous and costly exploration of radical alternatives" (March, 1991; Teece, 2007, p. 1344). Og hva er motparten til slik radikal innovasjon? En tredje forklaring kan dreie seg om nettopp hvilken *type* innovasjon virksomheten prioriterer: "Pursuing incremental innovation can keep an enterprise highly competitive for a decade or so" (Teece, 2007, s. 1343-44). Undersøkelsen viser at innovasjoner i MFO i stor grad er inkrementelle, som flere respondenter påpeker: "Det er som regel mindre endringer, justeringer av rutiner." En annen respondent sier: "Det er alltid stort fokus på løpende småforbedringer – sørge for at databasen er oppdatert, at vi får inn de kontingentene vi skal, at vi har stålkontroll på økonomi – mer gradvise justeringer." En tredje kommer med et hjertesukk:

Ting tar ufattelig lang tid. Man må være tålmodig i forhold til endring, men man må ikke miste målet av syne, og så må man feire når man har fått flyttet en "kan" til en "skal" i en tariffavtale. Det er små endringer hele tiden.

Hjertesukk eller ikke – på tross av at innovasjoner skjer i små steg, og at de tar tid, virker det som at denne strategien fungerer for MFO.

5 Diskusjon

Kapittelet diskuterer undersøkelsens resultater og bidrag ved å redegjøre for problemstillingens besvarelse. Det antydes noen praktiske implikasjoner og muligheter for videre forskning.

Hvordan praktiseres dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon?

Denne problemstillingen var inndelt i tre forskningsspørsmål:

FS1: *Hvilke aktiviteter understøtter dynamiske kapabiliteter i organisasjonen?*

FS2: *I hvilken grad er aktivitetene rutinisert?*

FS3: *Hvilken effekt har dynamiske kapabiliteter på organisasjonens ytelse?*

Det ble i kapittel 2.4 presentert et dynamisk kapabilitetsrammeverk hvor hver av de tre kapabilitetene søk, utvikling og rekonfigurering understøttes av fire nøkkelrutiner. Graden av forekomst og planmessighet rundt disse nøkkelrutinene, samt flere tilleggsrutiner, ble kartlagt i tjenesteorganisasjonen MFO. Resultatet for FS1 er at MFO utfører alle aktivitetene som ble foreslått i rammeverket. Funnene for FS2 viste at MFO har rutinisert flere av disse aktivitetene i høy grad, flest i middels grad, og noen i lav grad – totalt sett har MFO utviklet dynamiske kapabiliteter i middels grad (jf. kapittel 4). Avhandlingen antok videre (jf. kapittel 2.5) at det a) eksisterer en link mellom organisatorisk ytelse og dynamiske kapabiliteter, men at andre faktorer – eksempelvis b) særegne ressurskonstellasjoner og c) virksomhetens økosystem – spiller inn. Funnene for FS3 viser at a) dynamiske kapabiliteter bidrar til effektivisering og medlemsvekst, som igjen stimulerer til organisatorisk ytelse (definert som økonomisk vekst) i MFO (jf. kapittel 4.2). Videre viser undersøkelsen at organisasjonens høye ytelse kan tilskrives blant annet en b) særegen ressurskonstellasjon (de er ledende på markedet fordi de er den eneste aktøren som tilbyr akkurat den tjenesteporteføljen som de gjør), og at dette blir hjulpet av at c) MFO sitt økosystem (medlemsbehov og marked) endrer seg i liten grad.

Det argumenteres for at de tre forskningsspørsmålenes samlede resultater besvarer problemstillingen, og at de metodiske valgene som er gjort, har produsert data av tilstrekkelig kvalitet til å kunne gi disse svarene. Det ble lagt vekt på transparens rundt undersøkelsens veivalg for å oppnå tydelighet rundt resultater og konklusjoner (Bryman, 2012, p. 406). Det ble redegjort for studiens teoretiske grunnlag, samt presentert en operasjonalisering av Teece (2007) sitt dynamiske kapabilitetsrammeverk. Målet med operasjonaliseringen var å konkretisere det noe

abstrakte og teoritunge rammeverket rundt DK, formulert med en mer tilgjengelig, norsk terminologi, og tilpasset tjenestebedrifter. Rammeverket ble så brukt som basis for tre datainnsamlingsmetoder. Metodetrianguleringen besørget et bredt og nyansert datagrunnlag ved å kombinere intervjuenes diskursive data med observasjonenes handlingsdata og dokumentanalysens kontekstualiserende data (Fangen, 2010): Slik ble mange funn verifisert og forsterket, noe som igjen ga en sikrere base for analyse og fortolkning. Det henvises til metodekapittelet for en grundigere drøfting av metodiske veivalg som er gjort, samt fordeler og begrensninger ved disse sett i lys av studiens formål. Ettersom det ble produsert relevante funn, argumenteres det for at bruken av både teoretisk og operasjonalisert rammeverk, samt metodiske valg, var hensiktsmessige i forhold til de forskningsspørsmålene som skulle besvares.

Det ble gjort et tilleggsfunn (jf. kapittel 4.2) som tilsier at virksomheter ikke nødvendigvis må bedrive kontinuerlig fornyelse, men at det er mulig å opprettholde høy organisatorisk ytelse over tid gjennom å drive inkrementell innovasjon, ved siden av å ha høyt utviklede operasjonelle kapabiliteter (OK). For det første – hvis innovasjonen er av en inkrementell art, kan rutiner og strukturer gradvis tilpasses endringene, men hvis innovasjonen er mer radikal, er det behov for helt nye rutiner og prosedyrer for å understøtte en altomfattende strukturell endring (Teece, 2000): Men radikale endringer bør uansett ikke implementeres umiddelbart – slike rekonfigureringer kan være kostbare, og med mindre organisasjonskulturen er formet med tanke på aksept for større interne endringer, kan det føre med seg angst og uro blant de ansatte. For organisasjoner som enda ikke har etablert de organisatoriske, økonomiske eller kulturelle strukturene som kreves for å romme radikal innovasjon kan dette funnet, som tilsier at man likevel kan opprettholde høy ytelse, derfor være av interesse.

For det andre viser undersøkelsen at MFO er effektive på de rutinene som holder *dagens* drift i gang (OK), men kun middels effektive på å *endre* disse rutinene (DK), noe som fungerer bra fordi medlemmenes behov er stabile – de har ikke behov for å endre hverken tjenester, og dermed heller ikke rutiner, i stor grad. Men hva med virksomheter som ikke har et trygt fotfeste i det stabile markedet? Eller at markedet endres? Dersom tjenestene ikke treffer, kan virksomheten bli nødt til å utvikle en høyere grad av DK for å overleve over tid. Men som nevnt over er det kostbart å gjennomføre større, radikale endringer, og det er krevende for virksomhetens ressurser å opprettholde utforskende rutiner (*exploration*) over tid – utfordringen ligger i å finne en hensiktsmessig balanse mellom disse prosessene (Benner & Tushman, 2003).

5.1 Praktiske implikasjoner

Feltet innovasjonsledelse har den største enkeltstående brukergruppen i innovasjonslitteraturen (Fagerberg, Fosaas, & Sapprasert, 2012). I flere tiår har forskere forlangt en bedre forståelse for hvordan ledelse påvirker innovasjon (Keupp et al., 2012). Denne avhandlingen kan bidra til økt forståelse for praktisk ledelse av DK ved å sette fokus på hvilken betydning aktiviteter og rutiner har for organisatorisk ytelse. Konstruksjonen av ledelsesverktøy kan best forklares av teorien om dynamiske kapabiliteter (Eisenhardt & Martin, 2000; Hamel & Prahalad, 1990; Teece et al., 1997), som representerer organisatoriske mekanismer forankret i ledelsens evne til å oppfatte nye muligheter, designe forretningsmodeller, gjennomføre innovasjonsprosesser og deres villighet til å rekonfigurere de ressurser og rutiner som kreves. Disse ferdighetene bestemmes i all hovedsak av ledelsens motivasjon, kunnskaper og erfaring (Penrose, 1959). Et annet poeng er at kapabilitetsbygging er temporalt (Hernes, 2014) – resultater viser seg ikke nødvendigvis med en gang. Derfor kan ledelsen være tjent med å utvise tålmodighet og unngå å reversere eller om dirigere kapabilitetsbyggingen ved første tegn på vanskeligheter, eller når resultatene lar vente på seg. "Effective capability development requires that firms have long-term performance at heart" (Wang & Ahmed, 2007, p. 44).

5.2 Begrensninger og videre forskning

Litteraturanalysen identifiserte et behov for empiriske undersøkelser av DK i tjenesteorganisasjoner, noe denne studien svarer på. Likevel mangler caset noe representativitet, ettersom miljøet rundt MFO er stabilt. Det kan derfor være interessant å kartlegge DK i tjenesteorganisasjoner i mer dynamiske markeder. Det er argumentert for at yteevne og DK henger sammen, men da denne studien ikke har gjort direkte målinger og i begrenset grad kan si noe om dette, behøves flere målestudier, eksempelvis kvantitative. Det ble gjort noen funn som overskred denne studiens rammer, men som kan være av interesse å se nærmere på: Vekselvirkningen mellom inkrementell og radikal innovasjon, samt balansen mellom operasjonelle og dynamiske kapabiliteter (*exploitation vs exploration*), under ulike forhold – hva kreves for eksempel av en virksomhet i startfasen (*start up*), eller i tjenesteorganisasjoner med begrensede økonomiske rammer – er det mulig å opprettholde et høyt nivå av DK og *exploration* over tid, og hvordan kan ledelsen tilrettelegge for dette? Det utpekes i tillegg et behov for en omfattende operasjonalisering av DK tilpasset tjenesteorganisasjoner, som overskrider rammene for denne studien, men som kan tilrettelegge for flere empiriske undersøkelser fremover.

6 Konklusjon

Teorien om dynamiske kapabiliteter (DK) komplementerer det ressursbaserte perspektivet, som søker å oppnå konkurransefortrinn på et gitt tidspunkt, og adresserer spørsmålet om hvordan bedrifter kan tilpasse seg skiftende, dynamiske omgivelser over tid. Teorien har generert en viktig impuls til empirisk forskning og har blitt viet økende oppmerksomhet. Imidlertid kritiseres teorien for å mangle empirisk fundament, og for at den i hovedsak fokuserer på teknologibedrifter. I og med at tjenestesektoren i dag er større enn den tradisjonelle industrisektoren, og tjenester representerer en sentral drivkraft for økonomisk vekst og innovasjon (Regjeringen, 2009), er det nødvendig å konsentrere seg om innovasjon i tjenestevirksomheter i større grad.

Avhandlingen har møtt dette kunnskapsbehovet ved å bidra til å tilpasse bruken av begrepet DK til en tjenestevirksomhet, der det ble undersøkt hvordan dynamiske kapabiliteter praktiseres, samt effekten på virksomhetens ytelse. En analyse av relevant litteratur på feltet tilsa at dette er en relativt sjelden studie, da den blant annet bidrar med å operasjonalisere og tilpasse det dynamiske kapabilitetsrammeverket presentert av Teece i 2007, til tjenestevirksomheter. I casestudien ble det benyttet metodetriangulering, der data fra kvalitative intervjuer, observasjoner og dokumentanalyse utfylte og forsterket hverandre, og slik sørget for et bredere og sikrere grunnlag for analyse og fortolkning.

Tidlige bidrag på feltet antok en direkte link mellom DK og organisatorisk ytelse. Senere ble denne antakelsen moderert til at virksomheter likevel kan beholde sitt konkurransefortrinn selv uten å drive kontinuerlig innovasjon, men kun under visse forhold (Teece, 2007). Studien bidro til å utvide den empiriske bruken av denne teorien, som først og fremst gjelder teknologibedrifter, ved å argumentere for at også tjenestebedrifter – eller byråkratiske organisasjoner med trange rammer, overveiende vekt av operasjonelle kapabiliteter og kun *middels* utviklede dynamiske kapabiliteter, som i MFO sitt tilfelle – takket være inkrementell innovasjon, en unik ressurskonstellasjon og strategiske allianser kan påvirke sitt eget økosystem ved å forme konkurransen og lede an i tjenesteutviklingen over en viss tidsperiode – forutsatt at markedet er stabilt, nettopp slik Teece (2007) postulerte. Så selv om MFO i dag leder an, kan de likevel ha et behov for å videreutvikle sine dynamiske kapabiliteter, fordi dette kan gjøre dem i stand til å kunne forsvare sin ledende posisjon over tid – også i dynamiske markeder.

Referanser

Artikler

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Audretsch, D. B. (1995). Innovation, growth and survival. *International journal of industrial organization*, 13(4), 441-457.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. doi:10.1177/0149206309350776
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.
- Capron, L., Dussauge, P., & Mitchell, W. (1998). Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988-1992. *Strategic Management Journal*, 631-661.
- Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of service Management*, 21(4), 490-514.
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2015). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? *Structural change and economic dynamics*, 27, 98-117.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Sidney, G. (2000). Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, 1-22.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1105-1121.
- Fagerberg, J. (2013). *Innovation - A new guide*. Retrieved from Oslo:
- Fagerberg, J., Fosaas, M., & Sapprasert, K. (2012). Innovation: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41, 1132-1153.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., & Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 505-513.
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191-211.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business studies*, 32(3), 597-606.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 63-84.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.
- Hernes, T., Hendrup, H., & Schäffner, B. (2015). Sensing the momentum: A process view of change in a multinational corporation. *Journal of Change Management*, 15(2), 117-141.
- Hernes, T., & Pulk, K. (2015). *Organizational capabilities and resources as temporal interplay*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336-349.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management science*, 39(1), 17-31.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International journal of Management Reviews*, 14, 367-390.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
doi:doi:10.1287/orsc.3.3.383
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2002). Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 11.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Madsen, E. L. (2007). *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter*. (PhD Thesis), Handelshøgskolen i Bodø, Bodø, Norway.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mone, M. A., McKinley, W., & Barker, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of management review*, 23(1), 115-132.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business review*, 03/79.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 26(1), 22-40.

- Protopogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15(1), 88-102.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287-306.
- Rubin, P. H. (1973). The expansion of firms. *The Journal of Political Economy*, 81(4), 936-949.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Simon, H. A. (1993). Altruism and economics. *The American Economic Review*, 83(2), 156-161.
- Stene, E. O. (1940). An approach to the science of administration. *American Political Science Review*, 34(06), 1124-1137.
- Søderberg, A.-M. (2006). Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a cross-border merger. *Management International Review*, 46(4), 397-416.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of economic behavior & organization*, 1(3), 223-247.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International journal of Management Reviews*, 15, 317-332.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 31(3), 439-465.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Tushman, M. L., Virany, B., & Romanelli, E. (1985). Executive succession, strategic reorientations, and organization evolution: The minicomputer industry as a case in point. *Technology in Society*, 7(2-3), 297-313.
- Virany, B., Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science*, 3(1), 72-91.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. doi:10.1002/smj.318
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi:doi:10.1287/orsc.13.3.339.2780
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

- Aas, T. H., Breunig, K. J., Hydle, K. M., & Pedersen, P. E. (2015). Innovation management practices in production-intensive service firms. *International Journal of Innovation Management*, 19(05).
- Aas, T. H., & Pedersen, P. E. (2010). The firm-level effects of service innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 14(05), 759-794.

Bøker

- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Barney, J. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*: Addison-Wesley Reading, MA.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation*: Boston: Harvard Business School Press.
- Eneroth, B. (2005). *Hur mäter man vackert? Grundbok i kvalitativ metod*. Stockholm: Akademilitteratur.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: Sage Publications.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønmo, S. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet* (Vol. 5): Cappelen Akademisk Forlag.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*: Wiley.
- Hernes, T. (2014). *Proces, emergens og meningskabelse Klassisk Og Moderne Organisationsteori*: Hans Reitzel.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse* (1 ed. Vol. 1): Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kirzner Israel, M. (1973). *Competition and entrepreneurship*: University of Chicago Press Chicago, IL.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*: Harvard Business Review Press.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1994). *Fit, failure, and the hall of fame: How companies succeed or fail*: Free press.
- Mosakowski, E., & McKelvey, B. (1997). Predicting rent generation in competence-based competition. In *Competence-based strategic management*, Edited by A. Heene & R. Sanchez: John Wiley & Sons Ltd.
- Nelson, R., & Sidney, G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Nelson, R. R. (2005). *Technology, institutions, and economic growth*: Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press.
- OECD/Eurostat. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.).
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*: Oxford Scholarship.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*: New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse - kvalitative metoder i samfunnsfag* (4 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm *Competitive strategic management* (pp. 556-570): Prentice-Hall.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 101-132): Kluwer Academic Publishers.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In Staw B. M. & Salancik G. R. (Eds.). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Thaagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Dokumenter brukt i dokumentanalyse

- MFO. (2007). Kravspesifikasjon for medlemsystem.
- MFO. (2011a). Årsmelding 2011.
- MFO. (2011b). Årsregnskap 2011.
- MFO. (2012a). Totale medlemstall i LO 2012.
- MFO. (2012b). Årsmelding 2012.
- MFO. (2012c). Årsregnskap 2012.
- MFO. (2013a). "MFO – en robust og effektiv organisasjon" - Innstilling fra MFOs organisasjonskomite
- MFO. (2013b). Totale medlemstall i LO 2013.
- MFO. (2013c). Utdanningspolitisk plattform 2014-15
- MFO. (2013d). Årsmelding 2013.
- MFO. (2013e). Årsregnskap 2013.
- MFO. (2014a). Næringspolitisk plattform 2015-2017.
- MFO. (2014b). Prinsippogram 2015-2018.
- MFO. (2014c). Protokoll Landsmøte m/ vedlegg 2014 (neste er 2018).
- MFO. (2014d). Totale medlemstall i LO 2014.
- MFO. (2014e). Vedtekter for MFO, Klubber, Regionlag, og Vederlagsfond.
- MFO. (2014f). Vervestrategi 2014
- MFO. (2014g). Årsmelding 2014.
- MFO. (2014h). Årsregnskap 2014.
- MFO. (2015a). Totale medlemstall i LO 2015.
- MFO. (2015b). Årsmelding 2015.
- MFO. (2015c). Årsregnskap 2015.
- MFO. (2016a). Medlemsundersøkelse 2016.
- MFO. (2016b). Protokoll Forbundsstyremøte 5/2016.
- MFO. (2016c). Protokoll Representantskapsmøte 1/2016
- MFO. (2016d). Rapport om teknikere 2016.
- MFO. (2016e). Totale medlemstall i LO 2016.
- MFO. (2017a). AU-protokoll 02-2017.
- MFO. (2017b). Handlingsplan 2017.

MFO. (2017d). Kommunikasjonsstrategi 2017.
MFO. (2017e). Måned rapport februar 2017
MFO. (2017f). Oversikt over arbeidsoppgaver 07.03.2017.
MFO. (2017g). Styringsprinsipper.
MFO. (2017h). Totale medlemstall i LO 2017, 2.kvartal.

Nettsider

MFO. (2017c). Home page. Retrieved from <http://www.musikerorg.no/s.cfm/4-34-59/historikk>
Regjeringen. (2009). Innovasjon i tjenesteytende sektor.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/a-legge-til-rette-for-bedrifter-og-narin/innovasjon-i-tjenester/id526794/>
Web of science. Retrieved 09.06.17
http://ezproxy2.usn.no:3353/summary.do?product=WOS&search_mode=CitationReport&qid=6&SID=1Bs71YWVMZOe2VGyM8C&page=1&crNavigationAction=Next&endYear=5

Vedlegg

Vedlegg 1 – Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Hvordan praktiseres dynamiske kapabiliteter i en tjenesteorganisasjon?

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Lise Aasland Ursin. Jeg er student ved Høgskolen i Sørøst-Norge, institutt for Økonomi, historie og samfunnsvitenskap, der jeg er i ferd med å fullføre en mastergrad i Innovasjon og ledelse.

Min masteravhandling har som mål å undersøke hvordan dynamiske kapabiliteter praktiseres i en tjenesteorganisasjon, Musikernes Fellesorganisasjon, ved å kartlegge hvilke endringsrettede rutiner som eksisterer, og hvilken effekt de har på organisasjonens innovasjonsevne.

For å belyse tematikken gjøres en kvalitativ casestudie av en tjenesteorganisasjon i kulturbransjen.

Deltakere i studien vil være ansatte på alle nivå i organisasjonen. Utvalget er gjort i samarbeid med nøkkelpersoner innad i bedriften.

Hva innebærer deltakelse i studien?

All data som samles inn er ment kun til bruk i denne studien. Etter ferdigstilling vil avhandlingen publiseres på Høgskolen i Sørøst-Norge sine mastergradsider. Studien vil baseres på observasjon under møter, samt semistrukturerte dybdeintervjuer av varighet ca 1 time. Spørsmål under intervjuene vil omhandle informantens stilling, arbeidsoppgaver, rutiner og erfaringer rundt innovasjonsrelatert virksomhet i bedriften. Data vil også bli samlet inn ved hjelp av dokumentanalyse av blant annet organisasjonens styringsdokumenter, møteprotokoller og rapporter. Data vil bli registrert ved hjelp av notater og lydopptak (hvis informanten samtykker til dette.)

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Deltakelse og eventuelle sitater vil være anonymisert i publikasjonen, men det er likevel en mulighet for at deltakeren kan gjenkjennes. Hvis sitater fra en anonym informant skal bli brukt, skal det først innhentes samtykke og brukes kun om informant er villig. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og det er kun student og veileder som vil ha tilgang til disse.

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2017. Personopplysninger, notater, intervjutranskripter og opptak lagres for en periode, men vil etter prosjektets slutt bli slettet, og kun materialet i den publiserte studien vil forbli tilgjengelig.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert og opplysningene du har gitt vil ikke bli brukt videre.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til prosjektet, ta kontakt med Lise Aasland Ursin, telefon 46 66 42 40 eller epost liseursin@me.com, eventuelt veileder Tor Hernes, telefon 4538152891 eller epost tor.hernes@usn.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Jeg godtar at mine intervjuer blir innspilt på lydopptaker

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Innledningsinfo

- Litt om meg og prosjektet ...
- Båndopptaker kun ment som hjelp til notater – alt blir slettet, alt er anonymt
- Innovasjon kan være så mangt –
 - alt fra veldig små, gradvise justeringer
 - til mer gjennomgripende omveltninger
 - Det kan være endringer i medlemservice, hvordan organisasjonsstrukturen er bygd opp, strategi eller andre ting.
- Nå vil jeg gjerne høre litt om hvilke aktiviteter og rutiner i organisasjonen som dreier seg om endring og nytenkning.

Ramme for intervju med person, dato, kl

- 30-60 min
- Signert?
- OK med båndopptaker?

Innledningsspørsmål

- Hva er din stilling?
- Dine ansvarsområder?
- Kan du beskrive en typisk arbeidsdag for deg?

Innovasjon

- MFO sine viktigste satsningsområder?
- Er det fokus på innovasjon i organisasjonen? Bevisste endringer?
- Hvor ofte innoverer bedriften?
 - Er det isåfall små eller store endringer? (Inkrementell vs radikal)
 - Hvordan har dette endret rutinene?

Rutiner

- Gjør dere bevisste endringer i interne rutiner?
- Har de ansattes rutiner i stor grad et annet innhold i dag enn for to år siden?
- Tror du mer formaliserte eller planmessige aktiviteter ville fremmet eller hemmet utvikling?
- Hva skal til for å endre aktiviteter eller rutiner?

Aktiviteter som utgjør grunnlaget for den dynamiske kapabiliteten SØK

- Hvilke rutiner har dere for å aktivt skanne omgivelsene og identifisere nye muligheter eller ny kunnskap?
- Mottar dere idéer fra nettverket? (Kunder, samarbeidspartnere eller andre?)
- Når dere har oppdaget nye muligheter eller ny informasjon, hvilke rutiner har dere for å filtrere

og velge ut hvilke nye muligheter eller ny kunnskap dere vil tilegne dere?

- Jobber dere kreativt med å skape nye muligheter selv, istedenfor at det kommer inn ideer utenfra?
- Hvilke rutiner har dere for å gjennomgå tjenestene deres, for å sikre at de er i tråd med hva kundene ønsker? (F.eks markedsanalyser?)

Aktiviteter som utgjør grunnlaget for den dynamiske kapabiliteten UTVIKLING

- Jobber dere med å endre organisasjonsstrukturen hvis det behøves?
- Ledere: Hvordan og hvor ofte jobber dere med forretningsmodell eller strategi?
Styringsdokumenter – hva har dere tenkt rundt Handlingsplan, Prinsippogram osv:
Er de tenkt som strategidokumenter, arbeidsplaner, annet?
- Hvilke rutiner og ressurser har dere for å utvikle ideer til nye tjenester og/eller forbedre eksisterende tjenester?
 - Har tjenestene i stor grad et annet innhold i dag enn for noen år siden?
 - Har eventuelle nye tjenester slått godt an hos medlemmene?
- Hvilke rutiner har dere for å forme en ønsket organisasjonskultur og tilslutning?
 - Er det noen situasjoner som gjør at folk blir stressa eller engstelig i organisasjonen?
(Radikal vs inkrementell)
- Hvordan jobbes det med kommunikasjon internt og eksternt?
- Til medarbeider: Synes du at ledelsen klarer å formidle målsetninger, verdier og forventninger?
Har de gjennomføringsevne? Tar de gode beslutninger?

Til ledelsen: Hvordan jobber ledelsen med å formidle målsetninger, verdier og forventninger?
Har dere gjennomføringsevne? Tar dere gode beslutninger?
- Hvordan blir beslutninger tatt? (Hierarki/flat struktur/individuell/team/desentralisering?)
- Medvirkning - Har de ansatte kanaler for å bli hørt? Bidrar de ansatte eller medlemmene deres på noen måte til nyskaping?
- Hvordan jobbes det med å skaffe samarbeidspartnere og opprettholde disse alliansene?

Aktiviteter som utgjør grunnlaget for den dynamiske kapabiliteten REKONFIGURERING

- Hvordan jobbes det med læring og kompetanseheving?

- Hvilke rutiner har dere for å spre relevant (både eksisterende og ny) kunnskap eller informasjon i organisasjonen?
- Ledere: Tenker dere bevisst på å tilrettelegge for at man kan innhente ny kunnskap og dele den med andre?
- Hvordan er balansen mellom de daglige oppgavene som har med ren drift å gjøre, mot rutiner som har med nytenking og endring å gjøre?
- Hvordan jobber dere med å avstemme
 - Ressurser og strategi i forhold til hverandre?
 - Endrer ny strategi rutinene? (Har man rutiner for å følge opp styringsdokumenter? Blir de jobbet med som et arbeidsverktøy?)

Ressurser

Ressurser kan være kompetanse, teknologi, finansielle, menneskelige, fysiske, lokaler, materiell...

- Hvordan innhenter dere manglende ressurser?
 - Medlemmer?
 - Gjennom samarbeidspartnere, nettverk, osv.
 - Annet?
- Hvor fleksibel vil du si bedriften er, med tanke på bruk av ressurser på tvers av bedriften?
- Til ledere: Er dere tålmodige hvis resultater av innovasjonsarbeidet lar vente på seg, eller er det fristende å stramme inn litt hvis det går mye ressurser?
- Er det noe vi ikke har snakket om, som har med dette å gjøre, som du kommer på?

Til 2. gangs

- Hvordan jobber dere med å rekonfigurere ressurs sammensetning eller –fordeling i organisasjonen ut fra endrede behov?
- Hvordan henger budsjettet sammen med dette? (Kan spørre mer detaljert om hvordan pengene ble fordelt til de ulike prosjektene – vervingsstrategi, database, ol?)