

Joakim Mathisen Guldahl  
Glenn Thomas Lehre Moen  
Patrik Ryden

## Et kompetansemiljø for tverrfaglighet, en undersøkelse av mindset og delingskultur hos NT6

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft  
Veileder: Tom Johnstad

Mai 2019



Joakim Mathisen Guldahl  
Glenn Thomas Lehre Moen  
Patrik Ryden

## **Et kompetansemiljø for tverrfaglighet, en undersøkelse av mindset og delingskultur hos NT6**

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft  
Veileder: Tom Johnstad  
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



## SAMMENDRAG

<b>Tittel:</b>	<b>Et kompetansemiljø for tverrfaglighet, en undersøkelse av mindset og delingskultur hos NT6</b>	<b>Dato:</b> 15.05.2019
<b>Deltakere:</b>	Glenn Thomas Lehre Moen	
	Joakim Mathisen Guldahl	
	Patrik Ryden	
<b>Veileder:</b>	Tom Johnstad	
<b>Oppdragsgiver:</b>	NT6, Anne Marthe Dahl Zettervall	
<b>Nøkkelord:</b> (3-5)	Delingskultur, tverrfaglig kompetansemiljø, organisasjonsstruktur, tenkemåte	
<b>Antall sider/ord:</b> 79 sider/ 20651 ord	<b>Antall vedlegg:</b> 4	<b>Publiseringsavtale</b> inngått: ja
<b>Kort beskrivelse av bacheloroppgaven:</b>		
<p>Denne oppgaven skal ta for seg hvordan man kan utvikle en delingskultur hos kompetansemiljøet NT6. Med relevant teori hentet fra litteratur om organisasjoner, tenkemåte (mindset), og innovasjon blir casestudiet teoretisk og bestående av flere analyseenheter. Gjennom kvantitativ og kvalitativ tilnærming samles det inn data som senere analyseres og settes opp mot teorien i form av teoretiske antakelser og delproblemstillinger.</p> <p>Kompetansemiljøets tilnærming til konkurransepregede markeder er nytenkende og annerledes, samtidig som det bidrar til at man skal ha større sannsynlighet for å overleve som nyoppstartet bedrift. Hvilke kulturelle forskjeller vil man møte i denne strukturen som man ikke møter til vanlig? Hvordan skal delingen bli optimal?</p>		

## ABSTRACT

<b>Title:</b>	<b>Interdisciplinary expertise, a study of the mindset and culture of sharing at NT6</b>	<b>Date:</b> 15.05.2019
<b>Participants:</b>	Glenn Thomas Lehre Moen	
	Joakim Mathisen Guldahl	
	Patrik Ryden	
<b>Supervisor:</b>	Tom Johnstad	
<b>Employer:</b>	NT6, Anne Marthe Dahl Zettervall	
<b>Keywords:</b>	culture of knowledge sharing, mindset, interdisciplinary expertise,	
<b>(3-5)</b>		
<b>Number of pages/words:</b> 79 pages/ 20651 words	<b>Number of appendix:</b> 4	<b>Availability (open/confidential):</b> yes
<b>Short description of the bachelor thesis:</b>		
<p>This thesis discuss how to develop a culture for knowledge sharing at NT6, an organizational environment of expertise. With relevant theory revolving organizational literature, mindset and innovation, consists this case study of multiple analysis units. Through both a quantitative and a qualitative approach, the data is collected, analyzed, and compared against collected theory through theoretical propositions and research questions. The environment of expertise's approach to competitive markets is innovative and different, as they contribute to better the survivability of newly founded businesses. Which cultural differences can one meet in this structure, that one does not meet elsewhere? How can the sharing be optimized?</p>		

# Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på et treårig studieløp i økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU Gjøvik. Studieløpet har vært lærerikt, givende og ikke minst utfordrende. Så for å avslutte studiet valgte gruppen å utfordre oss selv og pushe egne grenser ved å skrive en bacheloroppgave som strakk seg langt utenfor vår komfortsone. Hva er vel i den sammenheng bedre enn å skrive om vekst tenkemåte og virkelig utfordre oss selv i prosessen gjennom å vokse?

Aller først ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Tom Johnstad for hjelpen underveis. Vi setter umåtelig pris på all hjelp, innspill og motiverende ord vi har fått i forbindelse med prosjektarbeidet.

Vi ønsker også å takke vår veileder og kontaktperson hos NT6, Anne Marthe Dahl Zettervall. Hun var stor hjelp i idémyldringen som tok sted når oppgavens temaer ble utviklet.

Videre rettes det en stor takk til Sissel Naustdal for hennes bidrag med mindset-survey til oppgaven.

Takk til NT6 for alle kaffekoppene som har blitt spandert på oss. De har til tider vært svært tiltrengt. Videre vil vi også takke for at dere har vært imøtekommende og inkluderende underveis i vårt prosjektarbeid. Frode Iversen, Espen Holje og Karen Stampen, takk for at dere har tatt dere tid og stilt opp da vi har hatt behov for dere. Videre ønsker vi å takke alle de fantastiske informantene som har stilt opp, og gjort det mulig for oss å samle inn data. Det har vært lærerikt og spennende å bli kjent med alle dere.

Sist men ikke minst, vil vi takke hverandre i denne gruppen for et spennende og lærerikt samarbeid. Vi har lært, vokst og utfordret oss selv gjeldende valg av tematikk i oppgaven kombinert med omfanget av metodevalg. Arbeidet med å forstå *vekst tenkemåte* og omfanget av det, har hatt stor påvirkning for hvordan vi idag ser på utfordringer og hvordan vi løser de.

Gjøvik,  
14.05.2019



Glenn Thomas Lehre Moen



Joakim Mathisen Guldahl



Patrik Ryden



# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>8</b>
<b>TABELLISTE</b> .....	<b>8</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>9</b>
1.1. CASET .....	9
1.2. FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	10
1.3. OPPGAVENS OPPBYGGING .....	10
1.4. TEMA.....	11
<b>2. NT6</b> .....	<b>12</b>
2.1. NUTECH AS.....	12
2.2. NT6.....	13
2.3. OPPSUMMERING- NT6.....	17
<b>3. TEORI</b> .....	<b>18</b>
3.1. ORGANISASJONSSTRUKTUR - FORMELL .....	18
3.2. ORGANISASJONSSTRUKTUR - UFORMELL .....	20
3.3. UTVIKLING AV ORGANISASJONSKULTUR OG LEDELSE.....	22
3.4. DELINGSKULTUR .....	24
3.5. MINDSET .....	26
3.6. FORSKNINGSMODELL.....	27
<b>4. METODE</b> .....	<b>29</b>
4.1. FORSKNINGSDESIGN.....	29
4.2. BESKRIVELSE AV METODE .....	29
4.2.1. <i>Triangulering</i> .....	31
4.2.2. <i>Kvantitativ tilnærming</i> .....	32
4.2.3. <i>Kvalitativ tilnærming</i> .....	33
4.3. BEGRUNNELSE FOR VALG AV METODE.....	33
4.4. UTVALGSSTRATEGI .....	34
4.5. BESKRIVELSE AV DATAINNSAMLINGSPROSESS .....	35
4.6. DISKUSJON AV DATAS GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET .....	36
4.6.1. <i>Kvalitativ data</i> .....	36
4.6.2. <i>Kvantitativ data</i> .....	37
4.7. ETISKE DRØFTELSE .....	38
4.7.1. <i>Informert Samtykke</i> .....	38
4.7.2. <i>Sensitiv informasjon</i> .....	40
4.7.3. <i>Datamateriale</i> .....	40
4.7.4. <i>Etiske utfordringer ved rom for tolkning i spørreundersøkelsen</i> .....	40
<b>5. RESULTATFREMSTILLING OG ANALYSE - SPØRREUNDERSØKELSE</b> .....	<b>42</b>
5.1. DESKRIPTIV STATISTIKK .....	43
5.2. RESULTATENES VALIDITET .....	45

<b>6. RESULTATFREMSTILLING OG ANALYSE - INTERVJUER.....</b>	<b>47</b>
6.1. KOMPETANSEMILJØET.....	49
6.1.1. Tilfredshet med deltakelse.....	50
6.1.2. Relasjonsbygging.....	50
6.1.3. Struktur.....	51
6.1.4. Oppsummering.....	51
6.2. LEDELSE.....	52
6.2.1. Governance.....	52
6.2.2. Fasilitering av relasjoner.....	53
6.2.3. Fasilitering av prosesser.....	53
6.3. DELINGSKULTUR.....	54
6.3.1. Delingsarenaer.....	54
6.3.2. Delings potensial.....	55
6.3.3. Prosjekt-relatert.....	56
6.3.4. Ikke prosjektrelatert.....	56
6.4. RESULTATENES VALIDITET.....	57
<b>7. DRØFTING.....</b>	<b>59</b>
7.1. “HVORDAN KAN STRUKTUREN PÅVIRKE DELINGSKULTUREN HOS NT6?”.....	60
7.2. “HVORDAN KAN LEDELSEN PÅVIRKE DELINGSKULTUREN HOS NT6?”.....	62
7.3. “HVOR STERKT STÅR DELINGSKULTUREN HOS NT6?”.....	64
7.4. “HAR DELTAKERNE I NT6 VEKST TENKEMÅTE?”.....	66
<b>8. AVSLUTNING.....</b>	<b>69</b>
8.1. OPPSUMMERING.....	69
8.2. KONKLUSJON.....	70
Konklusjon - Delproblemstilling 1:.....	70
Konklusjon - Delproblemstilling 2:.....	71
Konklusjon - Delproblemstilling 3:.....	72
Konklusjon - Delproblemstilling 4:.....	72
Konklusjon - Hovedproblemstilling:.....	73
<b>REFERANSER.....</b>	<b>75</b>
<b>VEDLEGG A - DELTAKERNE I NT6.....</b>	<b>80</b>
<b>VEDLEGG B - INTERVJUGUIDE NT6.....</b>	<b>83</b>
<b>VEDLEGG C - PÅSTANDER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN.....</b>	<b>86</b>
<b>VEDLEGG D - MATRISE FRA INTERVJUANALYSE.....</b>	<b>87</b>

# Figurliste

<b>Figur 3.1</b> - Åpen innovasjon	<b>25</b>
<b>Figur 3.2</b> - Oppgavens forskningsmodell	<b>28</b>
<b>Figur 5.1</b> - Vekst tenkemåte	<b>44</b>
<b>Figur 5.2</b> - Fast tenkemåte	<b>45</b>
<b>Figur 7.1</b> - Oppgavens forskningsmodell	<b>69</b>

# Tabelliste

<b>Tabell 5.1</b> - “Du kan lære nye ting, men du kan egentlig ikke endre din grunnleggende intelligens.”	<b>42</b>
<b>Tabell 5.2</b> - “Når noe er vanskelig får jeg lyst til å jobbe mer med det, ikke mindre.”	<b>43</b>
<b>Tabell 5.3</b> - Deskriptiv statistikk	<b>44</b>
<b>Tabell 6.1</b> - Eksempel fra analyseprosessen	<b>48</b>

# 1. Innledning

Denne oppgaven vil ta for seg delingskultur i et tverrfaglig kompetansemiljø på Gjøvik, og hvordan en delingskultur kan utvikles her. Det vil derfor bli sett på sammenhengen mellom kompetansemiljøets struktur og hva dette har å si for delingskulturen, samt hvordan ledelse og tenkemåte videre påvirker denne sammenhengen. Oppgaven velger selv å definere kompetansemiljø som et miljø bestående av forskjellige foretak av ulik art som kan bidra til komplementær kompetanse på tvers av egen bransje.

## 1.1. Caset

Det er NT6 som er caset for oppgaven. NT6 er et hurtigvoksende tverrfaglig kompetansemiljø som er lokalisert i Gjøvik. Her befinner det seg foretak som opererer innen mange ulike fagområder, men i hovedsak har de fleste sin virksomhet knyttet til teknologi og kommunikasjon (se vedlegg A). Selv om de fleste foretakene jobber innen de to nevnte fagretningene, er likevel sammensetningen og konstellasjonen av foretak veldig unik. Som følge av kompleksiteten i NT6 sin struktur, vil en mer detaljert utredning av hva NT6 er ta sted i kapittel 2.

Kompetansemiljøet NT6 identifiserer seg selv på følgende måte: “vi er et utviklings- og innovasjonsmiljø der kunnskapsbaserte selskaper innen teknologi og kommunikasjon samarbeider om å skape de beste strategiene, produktene og tjenestene” (NT6, u.å.). Og med slagordet “Thinking sideways” åpner denne strukturen for at man kan levere et mer komplett og fullstendig produkt til sine kunder, selv om man ikke besitter fullstendig kompetanse alene.

Slagordet “Thinking sideways” kommer av at NT6 ønsker å være preget av tverrfaglig deling av kompetanse på tvers av foretakene i kompetansemiljøet. NT6 er derfor svært opptatt av å ha en delingskultur mellom foretakene som er en del av kompetansemiljøet. Gjennom

delingen av kunnskap, kompetanse og erfaringer ønsker NT6 å være et innovativt miljø for kunnskapsbaserte bedrifter.

## 1.2. Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å se på hvilke faktorer som kan påvirke en delingskultur mellom ulike foretak i et kompetansemiljø, og videre hvordan en slik delingskultur kan utvikles.

Oppdragsgiver NT6, da representert gjennom Anne Marthe Dahl Zettervall og hennes foretak Ruth & Ragna, ytret et ønske om en utdypende kartlegging av delingskulturen hos NT6, samt hva som kunne gjøres for å forbedre denne. For forfatterne sin del var det ønskelig å se nærmere på strukturen hos NT6, og gjerne da den uformelle delen av strukturen, altså kulturen. Prosessen med å finne problemstilling bestod av idémyldring, kartlegging av interessante temaer og knytte dette sammen med ønske fra oppdragsgiver. Problemstillingen til slutt lyder:

*“Hvordan kan det utvikles en delingskultur i NT6?”*

Problemstillingen har til hensikt å belyse de tema forfatterne ønsker å forske på. Forfatterne ønsker å ta for seg hvordan det kan utvikles en delingskultur på NT6. Prosessen rundt å finne en problemstilling gikk mye i å lete frem perspektiver som var relevante og interessante i forhold til de ønsker oppdragsgiver og forfatterne har. Forfatterne mener det er en naturlig del av denne problemstillingen å se nærmere på begrepene *kultur* og *delingskultur*.

Oppgaven velger selv å definere delingskultur som en kultur med en intensjon om å dele på kompetanse, ressurser og muligheter. Som nevnt i kapittel 1.1 Bakgrunn for tema, har oppgaven selv valgt å definere kompetansemiljø som et miljø bestående av forskjellige foretak av ulik art som kan bidra til komplementær kompetanse på tvers av egen bransje.

## 1.3. Oppgavens oppbygging

Oppgaven vil bestå av åtte kapitler: innledning, caset (NT6), teori, metode, resultatfremstilling og analyse, drøfting og avslutning. I innledningen presenteres oppgavens tema og oppbygging, caset og problemstilling. Kapittelet om NT6 tar for seg

kompetansemiljøet, kartlegger hva dette er, og ser på noen strukturelle faktorer ved det. Kapittel 3 om teori tar for seg teoretiske aspekter forfatterne mener er relevant for oppgaven, teoretiske antakelser, forskningsspørsmål og forskningsmodellen. Metodekapittelet tar for seg forskningsdesignet, både kvantitativ og kvalitativ tilnærming, utvalg, datainnsamlingsprosess og etikk. Resultatfremstilling og analyse går over to kapitler, 5 og 6, og tar for seg resultater fra datainnsamling og hvordan disse er analysert. I kapittel 7 om drøfting knyttes resultatene fra dataene sammen med teorien fra kapittel 3 gjennom teoretiske antakelser og forskningsspørsmål. Avslutningsvis i kapittel 8 blir oppgaven oppsummert og konkludert med, herunder også anbefalinger til videre endringsarbeid.

## 1.4. Tema

Som antydnet gjennom den presenterte problemstillingen over, vil oppgaven omhandle delingskultur mellom ulike foretak i et bedriftsmiljø på Gjøvik. “Vi tror på verdien av å dele kunnskap” (NT6, u.å.). Siden kompetansemiljøet selv legger så stor vekt på deling og delingskultur, vil det være interessant å se hvordan dette faktisk utarter seg i praksis. Oppgaven vil derfor, gjennom både intervjuer og en spørreundersøkelse, forsøke å forklare hvordan ulike faktorer som ledelse, organisasjonsstruktur og individers tenkemåte kan påvirke utviklingen av delingskulturen hos NT6.

## 2. NT6

NT6 er en forkortelse for Nedre Torvgate 6, og representerer dermed besøksadressen til kompetansemiljøet. I dette kapitlet vil oppgaven forsøke å forklare hva NT6 er. Oppgaven vil derfor her ta for seg konstellasjonen NT6 og forsøker gi en omfattende teoretisk utdypelse av oppgavens case. For å kunne beskrive forholdene i NT6 er det for oppgavens del nødvendig å avkrefte noen teorier som har flere likhetstrekk med vårt case, men ikke er tilstrekkelig til å beskrive oppgavens undersøkelsesområde.

### 2.1. Nutech AS

Selskapet Nutech AS ble opprettet 04.08.2017 med blant annet et formål å være den offisielle leietakeren av lokalene i Nedre Torvgate 6 på Gjøvik (2019q). Selskapet står ansvarlig for utleie til de øvrige selskapene som er lokalisert på den respektive adressen. Dette er for å gjøre det enkelt ovenfor eieren av Nedre Torvgate 6 gjennom at vedkommende bare trenger å forholde seg til en leietaker.

Nutech AS eies av følgende fire selskaper: Escio AS eier 26,67 % av selskapet og jobber med utvikling, vedlikehold og salg av IT-løsninger (Brønnøysundregistrene, 2019c). Vixel AS eier 26,67 % og jobber med grafisk og visuell kommunikasjonsdesign (Brønnøysundregistrene, 2019p). Iops AS eier 26,67 % av Nutech AS og tilbyr konsulentvirksomhet tilknyttet informasjonsteknologi (Brønnøysundregistrene, 2019f). Det siste selskapet er Strategisk Ruteplan AS som eier 20 % og de jobber primært med rådgivning og konsulentbistand innen samferdsel (Brønnøysundregistrene, 2019m). Selskapene, som er listet opp i vedlegg A, tilbyr flere tjenester og produkter enn det som er nevnt her.

Videre fungerer Nutech AS som utleier av kontorplasser i NT6. Nutech AS åpner for tre ulike leieavtaler, hvor pris og tilgang på fasiliteter differerer. I hovedsak skilles det på om man vil

ha fast plass, eller en løsning hvor man ikke har fast plass, men likevel har tilgang til arbeidsstasjon. I leieavtalen settes det krav til at man skal bidra mot spesifikke mål knyttet til deling og samarbeid på tvers. Grunnet konfidensialitet er ikke leieavtale og prisliste vedlagt i oppgaven.

De ovennevnte grunnleggerne av kompetansemiljøet NT6 har utviklet et konsept basert på delingskultur gjennom tverrfaglig samarbeid. Det hele begynte med en idé hvor ønsket om et fellesskap der å dele er det fundamentale, og det skal legges til rette for tverrfaglig samarbeid og kompetansedeling. Målet er ikke bare at de skal ha muligheten til å dele, men at delingen skal bidra slik at deltakerne opplever synergier. Delingen skal gi noe ekstra, den skal gi et konkurransefortrinn.

## 2.2. NT6

NT6 er i utgangspunktet kun en felles lokasjon for selskapene i kompetansemiljøet. Det er offisielt ingen ansatte i NT6. De ønsker at det skal være en kontinuerlig utvikling, NT6 skal ha muligheten til å være delaktig i lokale prosjekter, og være en potensiell frontfigur for næringslivets positive utvikling. Dette krever at noen markedsfører NT6, noe som så langt er et kollektivt ansvar. Det er slik at noen må forsøke å koble miljøet inn på de ulike prosjektene og arenaene som er i utvikling i området.

En tenkt arbeidsmetodikk NT6 ønsker å fremme i felles prosjektarbeid er NT6-metoden. NT6-metoden har blitt presentert som en prosess hvor man identifiserer muligheter for forbedringer og innovasjon hos bedrifter. Tanken med denne prosessen er igjen å koble på andre foretak (deltakere i NT6) som kan jobbe videre med bedriftens utfordring eller muligheter for innovasjon. Denne metoden vil gjennomføres med en høy grad av utprøving og med et fokus på kontinuerlig forbedring. Videre så er det også intensjon om å være et samlingspunkt mellom aktører fra offentlig og private institusjoner lokalt i Gjøvik (NT6, u.å).

Alle involverte parter har et ansvar og en egen interesse til å gjøre sin del av arbeidet som er nødvendig for fremdriften og utviklingen av delingskulturen. Det ville ikke fungert uten kollektiv innsats, men det er noen individer som jobber mer konkret med tilrettelegging og innhenting av prosjekter fra det private og kommunale næringslivet. Bedriftene sitter nære



hverandre slik at muligheten for å kommunisere er tilrettelagt best mulig. Separate møterom er tilgjengelig ved behov og et auditorium med to skjermer benyttes når kompetansemiljøet skal gjennomføre sine regelmessige møter i fellesskap. Ideen rundt kompetansemiljøet er innovativt, det er kreativt, det er et annerledes konsept enn det man er vant til å se. Videre vil oppgaven se på de strukturelle faktorene som preger NT6.

Som nevnt innledningsvis i delkapittelet, er ikke NT6 en organisasjon. For å sette ord på og nyansere hva NT6 er, vil det trekkes linjer til ulike teoretiske perspektiver. Først kan man se noen likhetstrekk mellom vanlige kontorfellesskap og NT6. For i likhet med et kontorfellesskap, er det ikke noen formell og lovpålagt beslutningsmyndighet i NT6. Utgifter og inntekter beholdes også internt i hvert selskap og på denne måten føres det ikke noen felles prosjektering mot felles økonomisk gevinst. Samarbeid mellom bedrifter faktureres internt, noe som videre er et likhetstrekk mellom NT6 og kontorfellesskap. Et kontorfellesskap er en konsekvens at det ikke eksisterer noe solidaritetsansvar utad (Advokatforeningen, 2014). Dette er det store skillet sammenlignet med NT6, da det her jobbes konsekvent for en felles markedsføring av merkevaren, og de forsøker utvikle et sterkt merkevarenavn for fellesskapet. Som følge av at NT6 ikke bare kan identifiseres som et kontorfellesskap, vil det være aktuelt å trekke inn andre teoretiske perspektiver. Oppgaven vil dermed se nærmere på nettverksteori.

Man kan se likhetstrekk mellom NT6 og nettverk. Fjeldstad og Lunnan (2018, s. 216) beskriver at: "Nettverk består av *aktører* og *relasjoner* mellom dem". Videre skiller de mellom sterke og svake relasjoner. De svake relasjonene er av lav intensitet, sporadiske og er sammenlignbare med bekjentskaper. Sterke relasjoner kjennetegnes av hyppig, personlig kommunikasjon, og tillit (Fjeldstad og Lunnan, 2018). Det er tverrfaglige relasjoner som gjør det mulig for de ulike selskapene å kunne dra nytte av informasjon og ressurser som ellers ville vært utilgjengelig. De ulike bedriftene tilbyr komplementære ressurser og kompetanse som kan være med å bidra til synergieffekter bedriftene mellom. Det er i form av relasjoner det kommer frem likhetstrekk mellom NT6 og nettverksteorien.

Det kan argumenteres for at svake relasjoner også eksisterer i NT6, da noen av bedriftenes samarbeidspartnere har en tendens til være sporadiske og har lav intensitet. Dette kan spesielt knyttes til NT6 sitt samarbeid med NTNU og Fagskolen. Det er ikke alle bedriftene i kompetansemiljøet som samarbeider i like stor grad. Andre selskaper hos NT6 samarbeider i større grad og viser da til sterkere relasjoner, da de har opparbeidet et tettere tillitsforhold

mellom foretakene. Oppgaven velger å se alle relasjoner i NT6 som sterke relasjoner, dette er fordi nettverksteorien sier at “svake relasjoner kan ikke støtte dyp kunnskapsoverføring eller innovasjon” (Fjeldstad og Lunnan, 2018. s. 216). Det er dog noen unntak, som nevnt i delkapitlet over, er det tre forskjellige alternativer når man leier. De sterke relasjonene gjelder de foretak som har leie av en fast plass. Det kan argumentere for og imot å kategorisere NT6 som et nettverk, men størrelsen på det gir rom for å se nærmere på teori om klynger.

Ifølge nettverksteorien vil et stort bedriftsnettverk bestående av flere ulike grupperinger kalles for en klynge (Fjeldstad og Lunnan, 2018). På grunnlag av dette, vil også oppgaven trekke linjer mellom NT6 og klyngeteorien, som tar utgangspunkt i samlokalisering og fordelene dette gir (Fjeldstad og Lunnan, 2018). “En næringsklynge kan defineres som bedrifter og institusjoner som er koblet sammen gjennom vertikale og horisontale relasjoner innenfor et geografisk område” (Fjeldstad og Lunnan, 2018, s.265).

For at ideen rundt NT6 skal fungere er det naturlig å tro at det kreves selskaper med en sterk interesse for tverrfaglig samarbeid. Bedriftene flytter fokuset fra å se på lignende bedrifter som sine konkurrenter til å bli komplementære aktører og søker aktivt for å utvikle synergier som resulterer i konkurransefortrinn. I samsvar med en klynges fundamentale elementer der selskaper kan operere i ulike markeder, men drar nytte av hverandres respektive kunnskap og kompetanse, er dette noe NT6 utnytter ved god informasjonsflyt. De har kontinuitet i sine relasjoner og det er tillit mellom aktørene som er med på å senke transaksjonskostnadene ved ressursdeling, slik som Menon om NCE Raufoss (2012, som sitert i Johnstad og Utter 2015).

Komplementære bedrifter som jobber mot et tverrfaglig samarbeid, som NT6, skaper en bedre lønnsomhet og attraktivitet, slik som i Raufoss Næringspark (Johnstad and Utter, 2015). Disse synergiene viser seg hos NT6 ved at komplementære bedrifter utfyller hverandre og resultatet blir en økt kompetanse. Eksempler på dette er hvor attraktive de er for prosjekter i det lokale næringslivet og hvor attraktivt det er med tanke på alle bedrifter som ønsker å bli en del av miljøet.

Johnstad og Utter (2015) presenterer fire definerende egenskaper for klynger. Her trekkes det frem at lik og/eller relatert økonomisk aktivitet må være konsentrert geografisk og at klyngen må ha økonomisk suksess. Videre poengteres det at en klynge må innbefatte aktører, ressurser og aktiviteter som har betydning for klyngens konkurransekraft, ikke bare bedrifter. Den siste

egenskapen som trekkes frem, er at alle aktører må være inneforstått med at de er en del av en klynge (Johnstad og Utter, 2015). Siden deltakerne i NT6 er geografisk samlokalisert, og at de har inngått et samarbeid med lokalt akademia, da NTNU og Fagskolen, innehar NT6 to av egenskapene som kjennetegner klynger. Derimot, kan ikke NT6 vise til en nevneverdig økonomisk suksess. Videre gir ikke NT6 uttrykk for at de er en klynge, da de selv beskriver seg som et tverrfaglig kompetansemiljø. Det at de to sistnevnte egenskapene er fravikende fra NT6, gjør at de ikke kan defineres som en klynge.

Oppgaven har så langt vist at NT6 er omfattende å beskrive da de bærer preg av mange forskjellige konstellasjoner. Fra nettsidene heter det at “vi er et utviklings- og innovasjonsmiljø...” (NT6, u.å.). Det finnes ikke én teori som er tilstrekkelig for å beskrive hva NT6 er. Derfor blir NT6 definert som et miljø bestående av forskjellige foretak av ulik art som kan bidra til komplementær kompetanse på tvers av egen bransje, altså et kompetansemiljø. Miljøet bærer preg av flere merkbare fellestrekk med de ovennevnte teoriene men ingen av de egner seg alene til å beskrive forholdene som er tilstede i Nedre Torvgate 6.

NT6 ønsker å være en “koblingsboks” mellom akademia, næringslivet rundt om i distriktet, både i privat og offentlig sektor. Dette er en såkalt “nettverkskobler” slik som Fjeldstad og Lunnan (2018) beskriver det. De har inngått en samarbeidsavtale med NTNU og tilrettelagt for studieplasser nede i lokalene i håp om å fremme prosessen med å knytte studenter til NT6 og potensielt hjelpe de ut i markedet eller tiltrekke seg nye deltakere til sitt eget kompetansemiljø. Videre så har de koblinger mot Gjøvik kommune om prosjekter og kompetansedeling. Ved å bidra til utvikling og innovasjon gjennom samarbeid på tvers av bransjer vil de utvikle en kompetanse som gjør de attraktive utad i regionen (NT6, u.å.). Målet er at de sammen skal skape synergieffekter gjennom kompetansedeling slik at de kan tilby markedet de beste produktene, tjenestene og strategiene (NT6, u.å.).

## 2.3 Oppsummering- NT6

Som drøftet i dette kapitlet, bærer NT6 preg av flere ulike bedriftskonstellasjoner, men kan ikke defineres etter én gitt teori. Det er flere likheter med flere teoriene, men et kompetansemiljø ser seg mest passende. Gjennom å binde sammen lokalt næringsliv med akademia på Gjøvik, jobber NT6 mot tverrfaglig samarbeid på tvers og har tilsynelatende, gjennom NT6-metoden, et større fokus på metodikken enn designet.

## 3. Teori

Før oppgaven går inn på teorien som ligger til grunn for forskningsprosjektet, er det viktig å poengtere en vesentlig utfordring forfatterne har støtt på i prosessen med innhenting av teori. Utfordringen er knyttet til at det ikke eksisterer forskning som knytter teori om delingskultur opp mot bedriftsmiljøer slik som NT6. Som det fremkommer i beskrivelsen om NT6, er konstellasjonen av foretak unik, noe som stiller sterkere krav til vurdering ved innhenting av teori. Det er derfor forsøkt å trekke linjer mellom temaene som presenteres i innledningen, forholdene hos NT6 og annen faglitteratur, på en slik måte at dette blir relevant for oppgaven og den aktuelle problemstillingen.

Opgaven vil trekke inn en rekke ulike teoretiske perspektiver for å belyse relevante aspekter ved problemstillingen. Aller først vil teorikapittelet presentere teori knyttet til organisasjonsstruktur, da i form av perspektiver knyttet til både formell- og uformell organisasjonsstruktur. Dette trekkes inn for å forklare potensielle virkninger både formell- og uformell organisasjonsstruktur kan ha på en delingskultur. Deretter går oppgaven inn på utvikling av en organisasjonskultur og ledelse, før det presenteres perspektiver knyttet til deling og delingskultur. Dette har den hensikt å forsøke å forklare hvordan en delingskultur utarter seg i praksis. Avslutningsvis går oppgaven inn på perspektiver rundt mindset (tenkemåte), for å forklare hvordan delingsprosessene hos NT6 påvirkes av deltakernes tenkemåte og motivasjon. Teorikapittelet oppsummeres helt til slutt gjennom en presentasjon av prosjektets overordnede forskningsmodell.

### 3.1. Organisasjonsstruktur - formell

Det første oppgaven nok en gang ønsker å presisere her, er at NT6 defineres som et tverrfaglig kompetansemiljø bestående av flere separate foretak - eller organisasjoner - og er ikke en organisasjon i seg selv. Likevel er det viktig å trekke inn perspektiver rundt

organisasjonsstruktur, da det kan tenkes at strukturelle faktorer innad i NT6 kan ha innvirkning på delingskulturen. Før oppgaven trekker frem momenter tilknyttet organisasjonsstruktur som kan påvirke delingskulturen hos NT6, er det viktig å sette ord på hva organisasjonsstruktur er. Begrepet organisasjonsstruktur befatter både formell- og uformell organisasjonsstruktur. Uformell organisasjonsstruktur omhandler kulturelle perspektiver i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013), og vil forklares i kapittel 3.2. Formell organisasjonsstruktur kan forklares ved hjelp av følgende definisjon:

*“Begrepet “formell organisasjonsstruktur” viser til formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen, gruppering av oppgaver i ulike organisasjonsenheter for å fremme koordinering mellom oppgavene, fordeling av autoritet som bestemmer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres, og systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 72)*

Det vises i kapittel 2 at kompetansemiljøet har en viss formell struktur, blant annet i form av bestemt sammensetning av arbeidsstasjoner og konfigurasjon. Teori om organisasjonsstruktur ansees som relevant for oppgaven på bakgrunn av at organisasjonsstruktur fungerer som styrende for atferd hos organisasjonsmedlemmene (Jacobsen og Thorsvik, 2013), noe som kan påvirke delingskulturen. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver tre effekter organisasjonsstruktur har på atferden: spesialisering, koordinering og stabilitet i atferden.

Som tidligere nevnt, sikter NT6 mot å være et miljø som arbeider mot innovasjon. NT6 har ikke en overordnet ledelse som man typisk assosierer med tradisjonelle organisasjoner. Likevel har de en viss grad av struktur hvor man kan trekke linjer til en organisatorisk konfigurasjon som kalles “den innovative organisasjonen”. Henry Mintzberg (1989) beskriver en rekke strukturelle konfigurasjoner, hvorav én han trekker frem som en konfigurasjon som fremmer innovasjon i organisasjonen. Dette er det som kalles for “den innovative organisasjonen”. Den innovative organisasjonen, også kalt ad-hoc-kрати, er en konfigurasjon med flytende, organisk og desentralisert struktur (Mintzberg, 1989). Forfatterne anser at denne strukturen er mest nærliggende for NT6, da kompetansemiljøet ikke har noen faste ansatte og strukturen er desentralisert. En noe uklart definert struktur bærer en fordel av å være sterkt fleksible, og muliggjør god utnyttelse av kompetansen de ansatte besitter (Jacobsen og Thorsvik, 2013). På den andre siden kan ulemper ved denne strukturen være

uklare autoritetsforhold som kan skape usikkerhet, vanskelig å løse rutinebaserte oppgaver, og problemer angående styring og koordinering (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Som beskrevet ovenfor, har en organisasjons strukturelle faktorer innflytelse på organisasjonsmedlemmers atferd. En delproblemstilling som velges å trekke frem her er: *“Hvordan kan strukturen påvirke delingskulturen hos NT6?”*. Som følge av at organisasjonsmedlemmers atferd påvirkes av strukturelle faktorer, er det nærliggende å tenke at organisasjonsstrukturen hos NT6 også påvirker deltakernes atferd knyttet til deling, og dermed delingskulturen. Det vil derfor trekkes følgende teoretiske antakelser om organisasjonsstruktur: *deltakerne har implementerte rutiner til koordinering av prosjekter på tvers av foretak og bransjer.*

### 3.2. Organisasjonsstruktur - uformell

Denne teorien tas med på grunn av mangel på teori om kultur i kompetansemiljøer. Oppgaven velger først å se på en definisjon av organisasjonskultur:

*“The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems.*

*This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness.” (Schein, 2016, s. 6).*

Ovenfor gjengis definisjonen av organisasjonskultur som beskrevet av Edgar Schein (2016). Det vil være sentralt å vektlegge organisasjonskultur i denne oppgaven, siden organisasjonskultur har en rekke effekter på medlemmene i en organisasjon. I likhet med formell organisasjonsstruktur, affekterer organisasjonskultur atferden hos medlemmene av organisasjonen. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) har organisasjonskulturen fem generelle effekter på atferd: tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring. Ved å gi handlingsmodeller, virker organisasjonskulturen styrende på medlemmers

atferd (Bang, 2011). Det er derfor nærliggende å tenke at ved å videreutvikle en organisasjonskultur mot deling, vil NT6 i større grad imøtekomme sine mål for deling.

Videre så ønsker oppgaven å trekke frem at organisasjonskultur handler om å knytte opplevelser, tanker, meninger, og grunnleggende antakelser som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng eller en gruppe (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Disse fellestrekkene hos deltakerne må derfor omhandle deling. NT6 har vokst veldig mye på veldig kort tid. For litt over et år siden var det fire initiativtakere, nå er det nesten 20 foretak som deler lokalet. Det som er interessant å merke seg da, er i hvilken grad er det mulig å oppnå en kultur med et stadig voksende kompetansemiljø. Det er her interessant å måle graden av kultur, dette vil oppgaven komme tilbake til i delkapittelet om delingskultur.

Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer for at det finnes tre kulturelle nivåer: 1) grunnleggende antakelser, 2) verdier og normer, 3) artefakter. Disse tre nivåene er avhengige av hverandre, og kommer i den nevnte rekkefølgen. De grunnleggende antakelsene er kjernen, det man oppfatter som riktig. Dette uttrykkes gjennom verdier og normer, disse verdiene kommer til syne gjennom artefakter (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For eksempel så kan en person mene at det eneste riktige er å vinne. Dette kan videre være uttrykt gjennom at personen har resultater som en verdi. Dette kan videre observeres gjennom artefakten at vedkommende trener veldig mye (i den hensikt å bli god). Før oppgaven tar for seg de kulturelle nivåene i praksis, gjør størrelsen på kompetansemiljøet det aktuelt å ta for seg subkulturer.

I lyset av at NT6 ikke er en organisasjon, men et kompetansemiljø, kan det være interessant å diskutere i hvilken grad det er tilstedeværelse av subkulturer i miljøet. Siden NT6-miljøet er sammensatt av ulike foretak der flere opererer i forskjellige bransjer, vil det være interessant å diskutere rundt subkulturer. Dersom det er subkulturer tilstede hos NT6, vil konflikter mellom disse subkulturene kunne fremstå som en barriere for en kultur for deling innad i kompetansemiljøet. En subkultur er en delkultur som eksisterer innad i organisasjonen (Bang, 2011). Subkulturer er ofte egne kulturer som utvikler seg innad i avdelinger eller profesjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Teorien bak subkulturer beskriver kulturen i en organisasjon ut fra inkonsistens i kulturen, mangelen på samsvar mellom medlemmene i organisasjonen hva gjelder hvilken kultur organisasjonen blir preget av, og at en organisasjons ledelse ikke er alene om å prege kulturen (Bang, 2011).



Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på tre mekanismer som fremmer utvikling av subkulturer innenfor ulike deler, avdelinger, bransjer eller formelle enheter i en organisasjon. Den første omhandler at spesialiseringen vil konsentrere arbeidstakeres oppmerksomhet mot egne oppgaver. Den andre omhandler at mennesker som arbeider med det samme ofte vil kommunisere tettere enn med resterende arbeidstakere. Den tredje handler om at arbeidstakere selektivt vil orientere seg mot de deler av organisasjonen som omhandler egne arbeidsoppgaver, og ignorere “alt annet”.

Basert på denne teorien ønsker oppgaven å trekke frem en teoretisk antakelse som sier at *det vil være høy grad av subkulturer hos NT6 da de fleste ansatte både er spesialisert, men også innenfor forskjellige bransjer*. Forfatterne vil også ta med seg følgende teoretiske antakelse: *et stadig voksende kompetansemiljø vil skape problemer for en kultur til å utvikle seg*.

### 3.3. Utvikling av organisasjonskultur og ledelse

Som man kan se av definisjonen av begrepet organisasjonskultur i delkapittelet over, er læring en essensiell del. Jacobsen og Thorsvik (2013) legger ut definisjonen på en god måte.

Læringen omhandler hvordan den gamle måten å drive en virksomhet på kan tilpasses nye tider, erfaringer og omgivelser. Videre settes det til to hovedelementer av læring: 1) ekstern tilpasning og 2) intern integrering (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Med andre ord kan en kultur være med å forme hvordan en organisasjon “møter hverdagen” og omgivelsene sine, og den må læres til nye deltakere i den sosiale sammenheng kulturen oppstår i.

“For det første vil organisasjonskultur kunne skapes gjennom en bevisst *rekruttering* av personell” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 147). Dette betyr altså at i lyset av at organisasjonskultur, til forskjell fra organisasjonsstruktur, ikke kan nedfelles i form av strategier og mål (Jacobsen og Thorsvik, 2013), må man påvirke den gjennom andre kanaler. Selektiv rekruttering er et verktøy som kan benyttes i denne sammenheng. Her kommer den interne integreringen inn i bildet. Dersom en organisasjon for eksempel ønsker å skape en kultur hvor det er viktig å være best, kan ledelsen for eksempel ha fokus på konkurranseinstinkt i stillingsutlysning og på intervjuene. På denne måten vil man øke sannsynligheten for at de man ansetter har like grunnleggende antakelser som man finner på

arbeidsplassen. Det kan også tenkes at lærings- og sosialiseringprosessen da blir enklere ved begynnelsen av arbeidsforholdet.

Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer for at sosialiseringprosesser er noe som skjer hele livet gjennom familie, skole, fritidsaktiviteter og på arbeidsplassen. “Det betyr at for de aller fleste mennesker er utviklingen av grunnleggende antakelser, normer og verdier formet utenfor organisasjonen” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 149). Denne teorien argumenterer for at man må forstå kulturene i makroperspektivet før man kan få en forståelse av kulturene i organisasjonsperspektivet. De funnene som gjengis av Jacobsen og Thorsvik (2013) gjelder forhold forfatterne ikke ser like relevante i et land som Norge da graden av frihet og selvstyring er såpass stor som den er i landet i dag. Et annet aspekt av læringens betydning for organisasjonskultur, er den eksterne tilpasningen til omgivelsene. Herunder at kulturen er et resultat av hvordan man forholder seg til utfordringer og muligheter rundt organisasjonen, for eksempel klienter/kunder, konkurrenter og leverandører (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Organisasjonskultur har blitt sett på som et viktig strategisk fortrinn (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Strategi er derfor et element å trekke inn her. Richard Lynch (2018) peker på to forskjellige typer strategi, en *emergent* og en *prescriptive*. En *prescriptive* eller en *normativ* strategi kan defineres slik: “a prescriptive strategy is one where the objective has been defined in advance and the main elements have been developed before the strategy commences” (Lynch, 2018, s. 32). En *emergent* eller *fremvoksende* strategi kan defineres på følgende måte: “emergent strategic management is a strategy whose *final objektive* is unclear and whose *elements* are developed during the course of its life, as the strategy proceeds” (Lynch, 2018, s. 35). Litt forenklet er forskjellen på de to strategiene hvor mye som er gjort på forhånd. Den *normative* har tatt de fleste, men ikke alle, beslutninger på forhånd. Den *fremvoksende* på den andre siden har en mer dynamisk tilnærming og kan påvirkes i større grad gjennom hele perioden. Lynch (2018) peker videre på at en *fremvoksende* strategi tar i større grad høyde for lederskap, kultur og myndigheter, og at det samtidig åpner for innovasjon og fleksibilitet.

Bjørn Hennestad (2015) argumenterer for at det er meget vanskelig å skille organisasjonskultur og andre forhold i en organisasjon. Dette kan belyses gjennom forholdet mellom kultur og strategi. Siden Hennestad trekker disse linjene mellom organisasjonskultur og strategi, vil en delproblemstilling oppgaven ønsker å ta med videre være: *hvordan kan*

*ledelsen påvirke delingskulturen hos NT6?* På bakgrunn av den presenterte teorien vil forfatterne presentere følgende teoretiske antakelse: *det er en godt kommunisert og gjennomtenkt retning som alle deltakerne ønsker å etterleve å jobbe mot.* Det er viktig å påpeke i lyset av teorien at denne retningen ikke nødvendigvis er normativ. Fjeldstad og Lunnan (2018) definerer strategi på følgende måte: “en strategi er en plan eller et mønster for å oppnå virksomhetens overordnede mål” (Fjeldstad og Lunnan, 2018, s. 15). Det som er viktig å legge merke til her med hensyn på oppgaven, er at strategien er forpliktet til målet. Oppgaven mener det er hensiktsmessig å se kort på motivasjon som ledelsesverktøy, da kulturen er det individuelt implisitt fenomen.

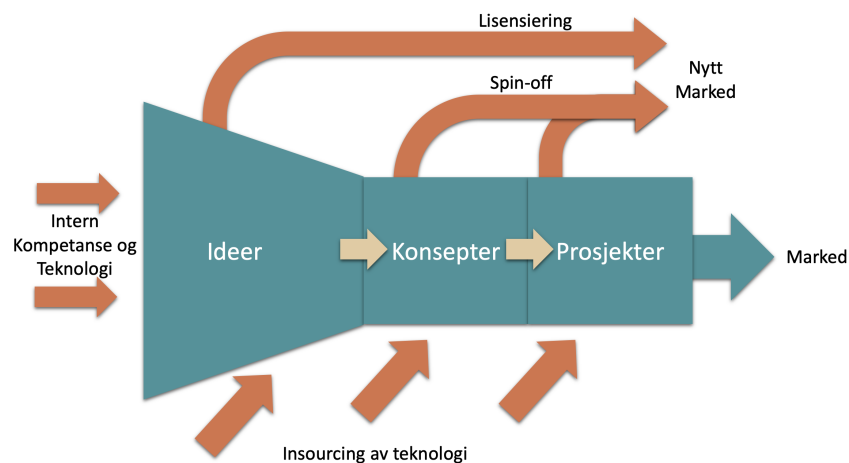
Motivering av ansatte er et sentralt element innen ledelse. En mye brukt teori innen motivasjon er forventningsteori, som omhandler hvordan motivasjon kommer som resultat av at man forventer en ønsket belønning (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Sett i NT6-kontekst, er tanken at forventning om at bidrag til fellesskapet (deling) fører til belønning, i form av synergier som følge av deltakelse. Dette kan sees som at man selv må dele av sin kunnskap for å kunne få noe tilbake.

### 3.4. Delingskultur

Med en delingskultur, menes det i denne oppgaven en organisasjonskultur som fremmer deling av kompetanse og erfaringer på tvers av foretakene i kompetansemiljøet. Som tidligere nevnt, har NT6 et stort fokus på deling på tvers av foretak og fagområder. Med hensyn på individuelle foretak, kan tette samarbeid gi god tilgang på ressurser og informasjon, samt innovasjonsmuligheter som følge av samarbeid med aktører som tilbyr komplementære ressurser. Dette vil på sikt kunne påvirke foretakets konkurransevne (Fjeldstad og Lunnan, 2018).

En teori som forklarer delingskultur, er åpen innovasjon. Åpen innovasjon handler om å ha en bevisst flyt av kunnskap og kompetanse inn og ut av organisasjonen for å akselerere interne innovasjonsaktiviteter, samt utvide markeder for bruk av ekstern innovasjon (Chesbrough, Vanhaverbeke og West, 2006). Innovasjon, eller forskning og utvikling (FoU), ansees dermed som et åpent system, hvor en organisasjon kan tilegne seg kunnskap, ideer og konsepter fra andre organisasjoner for å utvikle egne produkter og tjenester. Videre kan organisasjonen selv

slippe egenutviklet kunnskap, ideer og konsepter til eksterne aktører i form av lisensiering, joint venture eller spin-off-produkter (Chesbrough, Vanhaverbeke og West, 2006). Åpen innovasjon er kanskje mest assosiert med store og multinasjonale bedrifter, men det er vist at åpne innovasjonsprosesser også i stadig voksende grad benyttes mye i små- og mellomstore bedrifter (SMB) (van de Vrande, et. al, 2009). For bedrifter i SMB-gruppen viser det seg at det er de mellomstore bedriftene som er mest aktive innen åpen innovasjon enn sine små motparter (van de Vrande, et al., 2009). Dette kommer som en følge av at de gjerne har flere ressurser og ansees som å ha større kunnskapsbaser (van de Vrande, et al., 2009).



Figur 3.1 - Åpen innovasjon (Chesbrough, Vanhaverbeke og West, 2006, s. 3; Goffin og Mitchell, 2017, s. 356)

En delingskultur manifesterer seg i praksis gjennom deling av kompetanse og erfaringer. For at delingsprosessen skal kunne være effektiv, er det visse faktorer som må tas i betraktning. For det første må et individ, eller foretak ha en viss posisjon i nettverket. Studier viser at en aktørs posisjon i nettverket man er del av er tett koblet til aktørens tilegning av ny kunnskap og kompetanse (Tsai, 2001; Reinholt, et al., 2011). En sentral posisjon i et nettverk har en positiv relasjon til innovasjonen som skjer i organisasjonen (Tsai, 2001). Dette kommer som en følge av at en sentral posisjon vil kunne gi mulighet for god tilgang til andres kompetanse (Tsai, 2001). For det andre er evne til å tilegne seg ny kunnskap en viktig faktor for suksessfull deling. En aktørs absorptive kapasitet, eller den kapasiteten en aktør har til å tilegne ny kunnskap, påvirker positivt både organisasjonens innovasjon og ytelse (Tsai, 2001). For det tredje kan man trekke inn motivasjon som en viktig faktor i delingsprosesser. Reinholt, et al. (2011) argumenterer for at personlig motivasjon mot å dele kunnskap styrker relasjonen mellom nettverkssentralitet og kunnskapstilegning. Videre viser den samme studien til at graden av tilegning av kunnskap og kompetanse er høyest når aktøren har en høy sentralitet i

nettverket, høy evne og kapabilitet til tilegning av ny kunnskap og høy motivasjon for å dele selv (Reinholt, et al., 2011). De tre faktorene som er beskrevet ovenfor er hentet fra forskning som beskriver deling i nettverk. NT6 er ikke utelukkende et nettverk, men som nevnt tidligere i oppgaven, er NT6 preget av sterke relasjoner i likhet med mange nettverk. Dette, i tillegg til at faktorene legger en føring for hva delingsprosesser påvirkes av, gjør denne teorien relevant for oppgavens formål.

Dette leder forfatterne til følgende delproblemstilling: *hvor sterkt står delingskulturen hos NT6? Med bakgrunn i denne teorien, kan man trekke en antakelse om at delingen som tar sted hos NT6 kommer til uttrykk slik som Chesbrough forklarer åpen innovasjon.* Dermed tenkes det at delingskulturen bærer preg av at foretakene innad i NT6, seg i mellom, har en flyt av kunnskap og ideer som strømmer inn og ut fra de respektive foretakene i kompetansemiljøet. Videre kan man trekke en ytterligere antagelse om at *deltakernes initiativ til deling innad i NT6 er påvirket av posisjonen i nettverket, motivasjon for deling og evne for tilegning av kunnskap og kompetanse.*

### 3.5. Mindset

Oppgaven ønsker å knytte personlig motivasjon opp mot teori om mindset. For som beskrevet i delkapittelet over, er personlig motivasjon viktig for selve delingsprosessen. Et mindset (herfra referert til som tenkemåte) er en selvoppfatning eller “selv-teori” mennesker har om seg selv (Dweck, 2006). Denne oppgaven kommer til å skille to typer tenkemåter, vekst tenkemåte og fast tenkemåte. Vekst tenkemåte (growth mindset) er basert på troen om at dine grunnleggende kvaliteter kan dyrkes gjennom innsats (efforts), strategier og hjelp fra andre (Dweck, 2006, s. 7). Fast tenkemåte (fixed mindset) baserer seg på troen om at egne kvaliteter er “hugget i stein” (Dweck, 2006, s. 6). Videre skal oppgaven gå nærmere inn på hvorfor dette er et interessant i sammenheng med denne oppgaven.

Carol S. Dweck (2006) skriver videre i boken *Mindset* om det hun kaller “*organizational mindsets*”. “There was a strong consensus within each company about whether the company had fixed- or growth-mindset beliefs and values” (Dweck, 2017, s. 143). Her refereres det til en studie som er gjort på organisasjoner i USA. Det man ser av denne studien er at det er sammenfatning innad i organisasjonene om hvorvidt det er fast- eller vekst tenkemåte som

preger organisasjonen. Man ser fra denne studien at de med fokus på vekst tenkemåte og dets verdier og holdninger både har ansatte med mer tillit til organisasjonen, og at det åpner for innovasjon, kreativitet og den risikoen det medfører. Kulturen som skapes i de to kategoriene er da en kultur for geniet (fast tenkemåte) eller en kultur for utvikling (vekst tenkemåte). Et interessant poeng her for oppgaven sin del, er at organisasjonene som falt under fast tenkemåte skåret høyere på graden av hemmelighold, snarveier og generell uetisk atferd (Dweck, 2017).

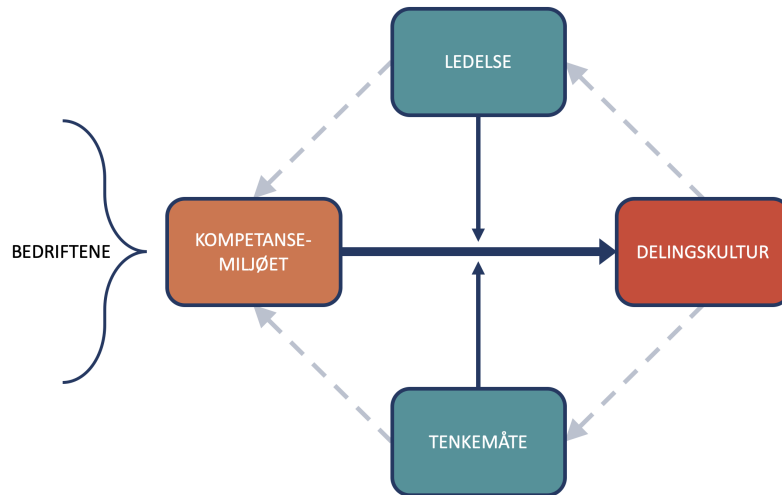
Siden Dweck knytter vekst tenkemåte opp mot innovasjon, vil det å kartlegge tenkemåten hos deltakerne hos NT6 være et interessant perspektiv. Vi tar med oss følgende delproblemstilling: *“Har deltakerne hos NT6 en vekst tenkemåte?”*. Basert på presentert teori om tenkemåte kan oppgaven trekke to antakelser. Den første antakelsen sier *at det vil være en felles oppfattelse av tenkemåten til deltakerne hos NT6*. Grunnen til denne antakelsen er hvordan NT6 presenterer seg selv. Fokuset på delingskultur og utvikling er stort. Den andre antakelsen oppgaven vil presentere er *at graden av innovasjon og kreativitet påvirkes av tenkemåten til deltakerne*. Dersom det blir kartlagt en stor grad av fast tenkemåte, påvirker dette innovasjonsgraden negativt, dersom det er stor grad av vekst tenkemåte påvirker dette innovasjonsgraden positivt.

### 3.6. Forskningsmodell

Oppgaven vil forsøke å vise hvordan faktorer i kompetansemiljøet påvirker utviklingen av delingskulturen, og hvordan ledelse og tenkemåte hos deltakerne har innflytelse på denne utviklingen. Denne sammenhengen er antydnet i figur 3.2.

Som modellen viser er bedriftene selve bakteppet til kompetansemiljøet. Derfor er det nødvendig å sette seg inn i de ulike bedriftene så man får kartlagt hvilke selskaper som er en del av NT6 og hva de jobber med, som kan sees i vedlegg A. Dette danner da grunnlaget for selve forskningsprosjektet slik at man kan se videre på de strukturelle forholdene hos NT6 kombinert med undersøkelse av aktørenes mindset. De strukturelle forholdene går på ledelsen og hvordan de fasiliterer for at deling skal finne sted, altså tilrettelegging gjennom møter, aktiviteter og hvordan ulike aktører er plassert i lokalet. Ledelse handler også om de uformelle forholdene i kompetansemiljøet. Målet er å skape en delingskultur. Derfor er det relevant å se

hvordan disse to variablene (ledelse og tenkemåte) påvirker utviklingen av delingskultur. Avslutningsvis vil det argumenteres for ulike tiltak som kan være relevante i prosessen med å videreutvikle den kulturen NT6 så langt har utviklet i kompetansemiljøet.



Figur 3.2 - Oppgavens forskningsmodell

For å utforske sammenhengene som vist i figur 3.2, vil oppgaven forsøke å svare på en rekke delproblemstillinger som antydnet underveis i dette kapittelet. Disse er som følger:

Delproblemstilling 1: *Hvordan kan strukturen påvirke delingskulturen hos NT6?*

Delproblemstilling 2: *Hvordan kan ledelsen påvirke delingskulturen hos NT6?*

Delproblemstilling 3: *Hvor sterkt står delingskulturen hos NT6?*

Delproblemstilling 4: *Har deltakerne i NT6 en vekst tenkemåte?*

Fremgangsmåten for hvordan disse skal besvares blir tatt for seg i neste kapittel om metode.

## 4. Metode

I dette kapitlet tar oppgaven for seg metodene som er benyttet for datainnsamlingen. Først beskrives forskningsdesignet som er benyttet, samt beskrivelse og begrunnelse av metodevalg. Videre presenteres utvalgsstrategien og datainnsamlingsprosessen. Avslutningsvis diskuteres dataenes gyldighet og pålitelighet, før oppgaven tar for seg perspektiver knyttet til etikk rundt datainnsamlingen helt til slutt.

### 4.1. Forskningsdesign

“Forskningsdesign er “alt” som knytter seg til en undersøkelse” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 77). For denne oppgaven sin del ble det valgt et casedesign. Caset, NT6, var igjen bestående av flere separate foretak. Dette betydde at datainnsamlingen skjedde gjennom flere analyseenheter. Det kan argumenteres for at de forskjellige foretakene som tilsammen utgjorde NT6 kan ansees som flere caser, men i henhold til problemstilling var det mest aktuelt å se på helheten som et case. Dette kom av at oppgaven tok for seg fenomenet kultur foretakene i mellom. Dette ledet ut til et enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Videre argumenterer Robert K. Yin (2007) for at det er to forskjellige typer casestudie. Et teoristyrte og et beskrivende. Et beskrivende casestudie er mest hensiktsmessig når det ikke finnes noe teori å legge til grunn for undersøkelsen som skal gjennomføres. Oppgaven har på mange måter valgt en blanding. Caset har i stor grad vært teoristyrte, men fordi det ikke tidligere har vært gjennomført noe forskning på akkurat dette caset (NT6) forelå det også noe beskrivende.

### 4.2. Beskrivelse av metode

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) peker på tre forskere som har satt et stort preg på utviklingen av casestudie som forskningsmetode, Sharan B. Merriam (1998), Robert E. Stake



(2000), og Robert K. Yin (2007). Etter en gjennomgang av alle tre valgte oppgaven, som Johannessen, å følge Robert K. Yin sin tilnæringsmåte. Yin (2014) peker på fem forskjellige deler av et casesdesign.

*“In case study research, five components of a research design are especially important:*

- 1. a case study’s questions;*
- 2. its propositions, if any;*
- 3. its unit(s) of analysis;*
- 4. the logic linking the data to the propositions; and*
- 5. the criteria for interpreting the findings”.*

(Yin, 2014, s. 29).

Yin (2014) peker på at det ofte er formuleringen på forskningsspørsmålet (problemstilling i oppgavens tilfelle) som styrer hvilken metode man benytter seg av, og et casestudie design er ofte mest passende til “hvordan” og “hvorfor” spørsmål. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) peker på spørsmål om “hvordan” og “hvorfor” som spørsmål angående en prosess, og at casestudiet også er passende til spørsmål angående forståelse.

*Propositions*, eller teoretiske antakelser, handler om at undersøkelsen skal ha en retning. Denne retningen bestemmes gjennom teoretiske antakelser av fenomener eller aspekter som burde undersøkes for å få et best mulig datagrunnlag (Yin, 2014). Som man ser tidligere i oppgaven, underveis i teorikapitlet, valgte forfatterne å ta med seg delproblemstillingene, ettersom disse belyste perspektiver som ikke inngikk under hovedproblemstilling. Grunnen til at dette ble gjort er nettopp fordi at undersøkelsen består av flere aspekter oppgaven mener er relevant.

*Units of analysis*, eller undersøkelsesenheter er relatert til hvordan man velger å definere caset (Yin, 2014). Altså hva er caset oppgaven skal se nærmere på. Som nevnt i avsnittet om forskningsdesign bestod omfanget av oppgaven, NT6, av flere separate foretak. Dette betydde at undersøkelsen ble gjennomført som et enkeltcasestudie med flere analyseenheter.

Yin (2014) peker på en utfordring i forhold til at forskere ofte vil ha med så mye som mulig om hvert individ i caset. Dette er meget utfordrende og tidkrevende, og for oppgavens del var

derfor det meste rettet inn mot det sosiale og kulturelle. Caset, NT6, var for nytt til å basere informasjon på for eksempel regnskapstall.

*Linking data to propositions*, eller den logiske sammenhengen mellom data og de teoretiske antakelsene. Som nevnt i avsnittet om forskningsdesign skiller Yin (2007) mellom to forskjellige casestudie metoder. Selv om caset i oppgavens tilfelle ikke har vært forsket på før, finnes det veldig mye teori som kan knyttes opp imot denne undersøkelsen.

*Criteria for interpreting a case study's findings*, eller kriterier for å tolke funn kan i følge Yin (2014) enklest forklares gjennom en kvantitativ tilnærming. Dersom et kvantitativt studie benytter seg av et p-nivå på mindre en 0.05 for å kalle noe "statistisk signifikant, er dette estimatet kriteriet for å tolke dataene (Yin, 2014). I oppgavens sammenheng betyr dette at det måtte defineres et eget kriterium for å tolke funnene. Det var mest naturlig for oppgaven å ta utgangspunkt i teorien som er gjennomgått tidligere i tolkningen. Dette gjøres da gjerne gjennom de teoretiske antakelsene.

#### 4.2.1. Triangulering

*“Å triangulere betyr å bestemme det tredje toppunktet i en trekant ved hjelp av retningene til dette punktet fra de to andre toppunktene i trekanten, og i samfunnsvitenskapen betyr det å se et fenomen fra flere perspektiver, det vil si ved hjelp av forskjellige metoder, for å samle inn og analysere data”* (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 421).

Denne forklaringen er veldig beskrivende i forhold til hvorfor dette var en interessant fremgangsmåte for oppgaven. Det var ønsket å kartlegge den graden av delingskultur som fantes hos NT6, men det var samtidig av stor betydning for oppgaven å få innsikt i hva de forskjellige deltakerne opplevde av den daglige delingskulturen. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) skriver at man kan benytte triangulering på tre forskjellige måter: kvalitative oppfølging av kvantitativ datainnsamling, kvalitative metoder kan brukes som forberedelser til kvantitativ datainnsamling, og de kan brukes parallelt. For oppgavens del var det mest hensiktsmessig å benytte den kvalitative metoden enten som oppfølging av den kvantitative

innsamling eller parallelt. Sistnevnte ble benyttet, da å gjennomføre de to metodene parallelt var mest tidseffektivt, da prosjektet pågikk over så kort tid.

Casestudier kan med fordel gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg mye og detaljert data (Yin, 2007).

#### 4.2.2. Kvantitativ tilnærming

“Til forskjell fra kvalitative metoder, som har mindre formaliserte prosedyrer for innsamling og analyse av data, er det ved kvantitativ analyse utviklet spesielle statistiske prosedyrer” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 255). Det ble benyttet en undersøkelse som hadde til hensikt å kartlegge mindset (tenkemåte) hos enkeltindivider i kompetansemiljøet NT6 (Se vedlegg C). Populasjonen det ble ønsket å vite noe om var deltakerne hos NT6, så populasjonen er derfor ikke spesielt stor. Ved begynnelsen av prosjektet var det totalt 45 individer hos NT6. På bakgrunn av størrelsen av forskningsprosjektets populasjon, var det derfor ønskelig at samtlige deltakere hos NT6 skulle gjennomføre undersøkelsen av tenkemåte. I spørreundersøkelsen ble deltakerne bedt om å føre på hvilket foretak personen var ansatt i, men ble ikke bedt om navn. Dette ble gjort for å kunne kategorisere svarene etter foretak, slik at det skulle være mulig å finne et gjennomsnitt per foretak for graden av vekst tenkemåte hos deltakerne. Spørreundersøkelsen var ment å gi en indikasjon på om deltakerne hos NT6 tendenserte mot en fast tenkemåte eller en vekst tenkemåte. Grunnen til at denne var viktig for forfatterne var fordi oppgaven ønsket å se om delingskultur kan komme som en avhengig variabel av strukturelle forhold hos NT6, og hvordan tenkemåte hos deltakerne påvirker denne sammenhengen.

Sissel Naustdal, som er daglig leder i Made To Grow, ble kontaktet i et forsøk på å finne en god målemetode. Det forfatterne fikk igjen av henne var en skala de selv (Made To Grow) tester ut og skal være basert på Dweck (1999; 2000), og Blackwell (2002; Blackwell et al., 2007). Forfatterne har forsøkt å lete opp disse referansene, men da noen av referansene har begrenset tilgjengelighet og andre ikke er publisert, vil ikke alle disse være å finne i referanselisten. Det ble besluttet å benytte skalaen fra Sissel Naustdal, da validiteten til en allerede utarbeidet undersøkelse ble vurdert til å være sterkere enn hvis forfatterne selv skulle ha utarbeidet en spørreundersøkelse. Undersøkelsen har til hensikt å kartlegge hvorvidt de som gjennomfører den har en fast tenkemåte (fixed mindset) eller en vekst tenkemåte (growth

mindset). Undersøkelsen har blitt brukt i et forsøk på å se om denne typen vekst tenkemåte kan bidra til å, i sin tid skape delingskultur i kompetansemiljøet NT6. Undersøkelsen ble en kvantifisering av tenkemåten, og fungerte som supplerende del av triangulerings tilnærmingen oppgaven har.

#### 4.2.3. Kvalitativ tilnærming

“Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon (data) om et begrenset antall personer - betegnet som *informanter*” (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011, s. 108). Knut Halvorsen (2008) forklarer kvalitative data som noe man benytter seg av for å finne de kvalitative (ikke-tallfestbare) egenskapene hos undersøkelsesenheter, og de foreligger i form av tekst eller muntlige utsagn. For oppgavens del så kom forfatterne frem til at kvalitative intervjuer var det mest hensiktsmessige. Dette var både fordi det var nødvendig å få en dypere innsikt i situasjonen enn hva en kvantitativ tilnærming ville gitt, men også fordi oppgaven har hatt en blanding av induktiv og deduktiv tilnærming. Oppgaven ønsket jamfør problemstillingen å teste ut noe som tilsa en deduktiv tilnærming, men det er lite forskning på akkurat denne situasjonen som tilsier en induktiv tilnærming.

Oppgaven mener at det kunne være lurt å sette seg inn i informantens perspektiv på arbeidshverdagen. Dette i den hensikt å forstå graden av engasjement hos den enkelte deltaker. Den dybden kvalitative intervjuer gir, gjorde at den ble vurdert til den beste metoden for denne undersøkelsen.

### 4.3. Begrunnelse for valg av metode

Ved å benytte en metodetriangulering i denne oppgaven, var tanken at det skulle bidra til å vise om det fantes noe sammenhenger mellom strukturelle forhold hos NT6 og delingskulturen i kompetansemiljøet. Samtidig hvordan andre faktorer videre kunne påvirke denne sammenhengen. Den kvantitative spørreundersøkelsen skulle gi bredde i form av kartlegging av tenkemåten til hver enkelt deltaker. Det ble besluttet å kartlegge hver enkelt deltakers tenkemåte, og ikke bare tenkemåte hos lederne i foretakene. Dette ble gjort for å forme et mer helhetlig bilde av tilstanden hos NT6, siden kompetansemiljøet preges av alle individene som er en del av NT6. Et annet element som ble trukket frem i sammenheng med

denne beslutningen, var at det er spredning i hvor mange ansatte de ulike foretakene har. Selv om alle foretakene er små- og mellomstore bedrifter (SMB), er det forskjell i at noen foretak er enkeltpersonsforetak, mens andre er større selskaper med flere ansatte. For å kunne kartlegge helheten av tenkemåte i hvert enkelt foretak, var det derfor hensiktsmessig å innbefatte alle enkeltindivider i denne kartleggingen. Siden dette leddet i datainnsamlingen hadde et noe større utvalg, som følge av fokuset på enkeltindividet, var kartleggingen derfor være mest hensiktsmessig å gjennomføre ved hjelp av en spørreundersøkelse.

Hensikten med de kvalitative intervjuene var at de ville kunne gi dybde i delingskulturen hos NT6 og faktorer som påvirker den. Intervjuene ville kunne bidra med et grunnlag for å forstå dybden i delingskulturen som preger NT6. De skulle gi forståelse i hvordan delingskulturen hos NT6 manifesterer seg. Gjennom kartleggingen av tenkemåte hos enkeltindividene, og gjennomføringen av intervjuene, var meningen at denne trianguleringen av metoder skulle gi grunnlag for å si om det er sammenheng mellom kompetansemiljøets strukturelle forhold og delingskultur hos NT6.

#### 4.4. Utvalgsstrategi

“*Strategisk utvelgelse* vil si at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 110). For oppgaven sin del så var målgruppen veldig spesifikk fra oppdragsgivers side. Målgruppen var kompetansemiljøet NT6. Det som er spesielt for denne undersøkelsens del er at forskningen foregår på en liten populasjon. Kompetansemiljøet består av foretak på mellom én og fem ansatte, og med ulik grad av forpliktelse mot fellesskapet.

For at utvalget skulle være så hensiktsmessig som mulig, ble informantene valgt ut som følge av et stratifisert utvalg. I et stratifisert utvalg trekkes informanter etter forhåndsbestemte kategorier eller kjennetegn (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Gjennom intervjuene var det ønsket å belyse synspunktene til de daglige lederne i foretakene som har sin virksomhet ut ifra NT6. Forfatterne var bevisst på at mulig viktig informasjon rundt delingskulturen i NT6 ikke ble oppfattet som følge av at intervjuene kun innbefattet daglig ledere, og ingen ansatte ellers.

Hva gjelder utvalget for den kvantitative undersøkelsen, var ønsket at alle deltakerne hos NT6 skulle delta. Dermed var ønsket at utvalget skulle være hele populasjonen. På bakgrunn av kompetansemiljøets størrelse, ble det ansett som hensiktsmessig at hele populasjonen skulle delta, da dette ville gi et større grunnlag for å generalisere.

#### 4.5. Beskrivelse av datainnsamlingsprosess

Dataene oppgaven benyttet seg av ble samlet inn fra to hold. Gjennom en spørreundersøkelse og flere semi-strukturerte intervjuer. Spørreundersøkelsen, som vist i vedlegg C, hadde til hensikt å kartlegge tenkemåten til deltakerne på NT6. Siden alle som er deltakere hos NT6 er registrert i “Slack”, en intern kommunikasjonskanal, ble det publisert en lenke til spørreundersøkelsen her. Tidlig opplevdes det bra med respons på spørreundersøkelsen, da det ble samlet inn ti svar i løpet av drøyt et døgn etter at spørreundersøkelsen ble åpnet. Deretter begynte det å avta betydelig i respons. Siden ønsket var at samtlige skulle besvare påstandene, ble det sendt ut en e-post til alle med en lenke til spørreundersøkelsen, der de ble oppfordret til å delta i spørreundersøkelsen. Etter ytterligere oppfordringer om deltakelse fra forfatterne og kontaktpersoner hos NT6, samt utsettelse av svarfrist tre ganger, ble spørreundersøkelsen stengt med kun 23 respondenter. Spørreundersøkelsen var åpen for deltakelse i til sammen to og en halv uke.

Parallelt med spørreundersøkelsen ble det gjennomført intervjuer med deltakere, herunder ledere i forskjellige deltakende foretak. Intervjuene (se vedlegg B) åpner for å grave dypere i “hvordan og hvorfor” hverdagen fungerer som den gjør på NT6. Også her ble Slack benyttet. Det ble opprettet en egen kanal for bachelorprosjektet hvor de aktuelle intervjuobjektene, bedriftslederne, ble lagt til. Dette ble tydelig kommunisert i forkant. Alle de ønskede intervjuobjektene ble oppfordret til å selv sette seg opp på et skjema for anbefalte tidspunkter for gjennomføring av intervjuer. For å bevare respekt for at de enkelte har en travel hverdag, ble de gitt denne valgfriheten. Det ble totalt satt opp og gjennomført ni intervjuer.

Det ble etterstrebet likhet i intervjuprosessen for alle gjennomførte intervjuer. Dette innebærte innledende spørsmål rundt interesser og hobbyer med formål om å ytterligere bygge tillitsforhold mellom intervjuer og intervjuobjekt. Videre var til enhver tid to av forfatterne til

stede under intervjuet, en til å føre intervjuet og en til å notere eventuelt paraspråk og stille oppfølgings spørsmål der dette ble ansett som nødvendig eller interessant. Intervjuguiden (se vedlegg B) ble fulgt i samtlige av intervjuene for at alle intervjuene skulle ha tilnærmet lik form og innhold.

## 4.6. Diskusjon av datas gyldighet og pålitelighet

Gyldigheten og påliteligheten til dataene som vil bli presentert i oppgaven, vil ha betydning ved beskrivelse av kvaliteten i forskningen som gjennomføres (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). For kvantitative- og kvalitative undersøkelser, stilles det som oftest forskjellige kriterier til hva som bestemmer kvaliteten til dataene som samles inn i undersøkelsen. Under vil derfor dataenes gyldighet og pålitelighet drøftes.

### 4.6.1. Kvalitativ data

Her må det nevnes at utvalget med informanter er veldig lite. Dette kan medføre at informantene kan føle at veien er kort fra de presenterte dataene til den informanten som har sagt det. Dette er noe som kan påvirke tillitsforholdet mellom intervjuer og informant i den forstand at informant “farger” svarene vedkommende gir.

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 73) beskriver begrepsvaliditet på følgende måte: “Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonene mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene”. Som vist i intervjuguiden (se vedlegg B), er den inndelt på en slik måte at indikatorene som er beskrevet over spørsmålene skal kunne beskrive fenomenet forfatterne er ute etter å forklare. Indikatorene har vært drøftet i forhold til om de er skikket til å beskrive fenomenet (delingskultur) som det er ønsket å undersøke. Forfatterne mener at begrepene er operasjonalisert på en måte som har gjort det mulig å beskrive delingskulturen hos NT6.

Forfatterne ønsker også å trekke frem en noe gjennomgående utfordring som gjelder begreper. Forståelsen av begreper er varierende, og ikke minst med hensyn på hva begreper kan omfatte. Et eksempel er begrepet *kultur*. Den benyttede definisjonen omfatter flere elementer

som ikke nødvendigvis informantene er klar over, og dermed heller ikke har tatt med i vurderingen da de avga svar.

#### 4.6.2. Kvantitativ data

Underveis i datainnsamlingsprosessen, mottok gruppen en rekke tilbakemeldinger fra respondenter av spørreundersøkelsen. Disse tilbakemeldingene gjaldt i stor grad påpekninger i forhold til formulering av påstander i spørreundersøkelsen. Enkelte av respondentene ga uttrykk for at de følte at det var for mye rom for tolkning i visse begreper som er benyttet i påstandene, da i hovedsak begrepene “grunnleggende intelligens” og “grunnleggende karakteristikk”. I etterkant er det tydelig at rommet for tolkning kunne vært redusert dersom “grunnleggende intelligens” hadde vært byttet ut med “intelligens”, og “grunnleggende karakteristikk” hadde vært byttet ut med “personlighet”.

Videre kan det tenkes at større åpenhet i forhold til hensikten til spørreundersøkelsen ville gitt mindre forvirring. Dette ble imidlertid valgt bort da det kunne ha ført til at respondentene hadde farget svarene sine i undersøkelsen, i form av å avgi det som oppleves som “det riktige svaret”, selv om det ikke er noen korrekte eller gale svar knyttet til påstandene.

Størrelsen på utvalget, eller i oppgavens tilfelle hele populasjonen er interessant å se nærmere på. På tidspunkt for gjennomføringen av undersøkelsen hadde NT6 totalt 45 deltakere, fordelt på 18 forskjellige foretak. Den lille populasjonen førte til at hvert svar som kom inn var av større betydning enn om det hadde vært et større utvalg og populasjon. Oppgaven vurderer dette som relevant for dataens pålitelighet. Det kan tenkes at man som respondent sitter og føler at man blir mindre anonym når populasjonen er så liten, siden alle kjenner alle i kompetansemiljøet. Dersom dette har vært tilfelle, vil denne følelsen av at anonymiteten ikke er helt tilstede ha ført til at enkelte har valgt å avstå fra å delta i undersøkelsen.

Oppgaven har valgt å ikke innhente andre personopplysninger enn navnet på foretaket respondentene jobber i. Dette ble gjort i den hensikt å kunne gruppere svar på en måte som muliggjorde det å kartlegge tenkemåten innad i foretakene, ikke bare NT6 i sin helhet. I ettertid er det innsett at dette kan ha vært et feilsteg, da flere av de deltakende foretakene er enkeltpersonsforetak eller har bare noen få ansatte. Å dele inn respondentene etter foretak



presenterer derfor en utfordring knyttet til anonymitet. Selv om respondentene har blitt bedt om å oppgi foretak, går forfatterne bort fra dette steget i analyseprosessen, slik at anonymiteten til respondentene ivaretas best mulig. I stedet for å gruppere etter foretak, kunne det vært gruppert etter om respondenten arbeider i et foretak innen programmering, kommunikasjon eller annet. Andre måter å gruppere utvalget på, som for eksempel gruppere etter kjønn, er vurdert som ikke relevant for oppgavens formål.

## 4.7. Ethiske drøftelser

Å være forsker innebærer at man har et mål om å komme frem til en eller annen form for sannhet om sosiale fenomener. Like viktig her er å være bevisst på at ønsket om å finne denne sannheten ikke skal være for enhver pris slik at øvrige verdier må vike (Hammersley og Atkinson, 1996). Dette dreier seg om etiske problemstillinger. Delkapittelet vil ta for seg hvorfor det er viktig å ta hensyn til etikk, og de etiske utfordringer oppgaven møtte underveis i arbeidet.

De etiske utfordringene må tas hensyn til og det innebærer at forskeren har et bevisst og reflektert forhold til de etiske problemene som kan oppstå før, og under sin forskning (Hammersley og Atkinson, 1996). Derfor ble de potensielle etiske utfordringene diskutert innad i gruppen slik at forfatterne hadde en felles forståelse for retningslinjene videre i oppgaven. Dette er i samsvar med Hammersley og Atkinson (1996) etiske vurderinger i boken *Feltmetodikk*. Samtidig som det er nødvendig å tenke på egne målsetninger og hva man som forsker ønsker å få ut av studien, må man også ta hensyn til interesser og verdier til de informanter som er involvert i den (Hammersley og Atkinson, 1996).

### 4.7.1. Informert Samtykke

Ved oppgavens begynnelse ble samtlige bedrifter som er lokalisert ved NT6 muntlig informert om bacheloroppgaven. Gruppen presenterte kort hva som skulle gjøres og hvorfor forfatterne kom til å være tilstede regelmessig hos kompetansemiljøet i tiden fremover. Tilstedeværelsen hos NT6 var en del av arbeidet i et forsøk på å etablere tillit og skape forbindelser til forsknings-caset i dets naturlige miljø. Ettersom det var ønskelig fra bedriften sin side at intervjuene ble holdt der, ble dermed også informantenes anonymitet utfordret. En

kunne risikere at det ble tydelig for andre i bedriften hvem som deltok i studien, samtidig kunne dette skapt utfordringer vedrørende tillitsforholdet mellom informanten og intervjueren.

På en side ønsket forskerne å tilpasse seg bedriftens ønsker, mens på en annen side ønsket forfatterne også å opptre forskningsetisk forsvarlig. Derfor ble samtlige informert tydelig om at deltakelsen var frivillig, samt at informantene alltid har rett til å trekke sin deltakelse til en hver tid. Dette kan gjøres uten å måtte oppgi en grunn. Dette ga også rom for at deltakerne kunne stille spørsmål til forfatterne rundt prosjektet. Gjennom å møte bedriftene og presentere prosjektet ble det også samtidig gitt åpenhet om deltakelse. På bakgrunn av dette meldte ni frivillige sin interesse for å delta i intervju. På denne måten ble både forskningens målsetning angående informanter til intervju oppnådd, samtidig som det ble tatt hensyn til informantenes rett til frivillig deltakelse.

For å redusere risiko for at personer ikke ville delta i undersøkelser, ble det besluttet at transkriberte intervjuer og data fra Questback skulle sensureres. Dette ble gjort for at informantene ikke kunne identifiseres hverken direkte eller indirekte, slik at informantenes integritet ble ivaretatt. Det var også et ledd i å bygge tillit mellom informant og intervjuer. Samtidig var det grunnlaget for at oppgaven ikke har benyttet personlig kommunikasjon med deltakere i NT6 noe sted. Som sikkerhet for dette ble det utarbeidet et informasjonsskriv som alle informanter skulle underskrive før intervjuet.

Informasjonsskrivet ble levert, revidert og godkjent av veileder slik at forfatterne kunne ta neste steg i prosessen. Det er viktig å formidle nødvendig og korrekt budskap, så revideringen gikk i å korte ned informasjonsskrivet slik at informantene ikke skulle få unødvendig mye informasjon. Dette informasjonsskrivet inneholdt informantenes rettigheter, potensiell risiko ved deltakelsen, hvordan vi som forskere vil ivareta deres anonymitet samt behandling av data og hva den vil brukes til. Informantene fikk tildelt dette i forkant av intervjuene sammen med en samtykkeerklæring som de signerte. Dette ble utført i samsvar med Dalen (2011), hvor det presiseres viktigheten av at informantene skal være tydelig informert og ikke utsatt for ytre påvirkninger når beslutningen om deltagelse tas. Forfatterne har gitt et løfte til våre informanter om å ivareta deres integritet, noe gruppen tar svært alvorlig.

#### 4.7.2. Sensitiv informasjon

Et etisk dilemma som kunne oppstå underveis i forskningen, var opplysninger om sensitiv eller personlig informasjon om informanten eller bedrifter under intervjusituasjonen. Dette var viktige overveielser en måtte være bevisst på allerede når intervjuguiden ble utformet. Et av de tidligste spørsmålene i intervjuguiden dreier seg om *egne interesser*. I ettertid ser forfatterne at dette kan lede til privat informasjon knyttet til informantens liv. Under enkelte intervjusituasjoner ble også andre sensitive opplysninger berørt. Dette kunne dreie seg om egne personlige tanker og meninger knyttet til tematikken i intervjuet, være seg bedrifter eller enkeltpersoner. I slike tilfeller valgte personen som holdt intervjuet å gå tilbake til intervjuguiden heller enn å følge opp temaet videre. I disse tilfellene anså gruppen det som nødvendig å sikre informantenes personvern heller enn forskningens målsetning. Med hensyn på Personopplysningsloven (2018) bør slik privat eller sensitiv informasjon bli omskrevet eller unnlatt i transkriberingsprosessen, noe det ble tatt hensyn til i arbeidet.

#### 4.7.3. Datamateriale

Et annet etisk dilemma som dukket opp var knyttet til oppbevaring og bruk av datamateriale. I all forskning er dette særlig sensitiv informasjon som skal oppbevares deretter. Disse opplysningene skal behandles med varsomhet og oppbevares slik at ingen andre enn de som deltar i prosjektet har tilgang til dem. Datamaterialet ble oppbevart på passordbeskyttet pc. Alt av lydopptak ble slettet direkte fra alle enheter etter transkribering og transkriberingen ble slettet fra alle enheter når analysen var avsluttet. Resterende data i form av mottatte dokumenter ble slettet i forkant av innlevering 16.05.2019. Slik har forfatterne forsøkt etter beste evne å ivareta informantenes rettigheter og integritet.

#### 4.7.4. Etske utfordringer ved rom for tolkning i spørreundersøkelsen

Som tidligere nevnt, ved utarbeidelse og gjennomføring av spørreundersøkelsen, besluttet forfatterne at det ikke skulle gis utdypende informasjon vedrørende påstandene og hensikten undersøkelsen hadde. Dette ble gjort for å unngå at informasjonen skulle ha en påvirkning som kunne føre til uriktige svar. Antallet respondenter endte med rett over halvparten. Noen

tilbakemeldinger i ettertid ga inntrykk av at den informasjonen forfatterne valgte å holde tilbake, kunne gitt et høyere antall respondenter.

På forhånd ble det benyttet en gruppe personer som fikk teste denne undersøkelsen, og selv om tilbakemeldingene var at en del av påstandene veldig like (noe som var helt bevisst), hadde testpersonene ingen problemer med å besvare disse. Det førte til at den manglende responsen fra utvalget kom noe overraskende på. Kanskje burde gruppen reflektert enda mer rundt påstandene før vi begynte spørreundersøkelsen, slik at det ville vært mulig å forutse dette. Et moment er at forsøks gruppen hadde en gjennomsnittsalder på omtrent 20 år, mens respondentene er betydelig eldre. Dette kan ha betydning for holdninger til endring, og dermed gi et misvisende resultat.

## 5. Resultatfremstilling og analyse - Spørreundersøkelse

I dette kapittelet presenteres resultatene og analysen fra kartleggingen av tenkemåte hos de individuelle deltakerne i NT6. Resultatene presenteres i hovedsak gjennom tabeller, da med eksempler fra enkeltpåstander og samlet med hensyn på fast- og vekst tenkemåte. Analysen av det kvantitative materialet vil være forholdsvis grunnleggende. Som følge av at oppgaven velger å avstå fra å gruppere respondentene etter foretak, vil analysen her bestå av en univariat analyse av innsamlet datamateriale, en analyse av enkeltvariabler (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Totalt fikk spørreundersøkelsen 23 respondenter av 45 mulige i utvalget ved tidspunktet for aktivering av undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 51,1 % på spørreundersøkelsen. Alle respondenter som har svart på spørreundersøkelsen har besvart alle påstandene.

	Frekvens	Prosent	Kumulativ prosent
7 Svært enig	3	13,0	13,0
6 Enig	6	26,1	39,1
5 Delvis enig	5	21,7	60,9
4 Hverken eller	0	0,0	60,9
3 Delvis uenig	3	13,0	73,9
2 Uenig	4	17,4	91,3
1 Svært uenig	2	8,7	100,0
Total	23	100,0	

Tabell 5.1 - "Du kan lære nye ting, men du kan egentlig ikke endre din grunnleggende intelligens."

Spørreundersøkelsens første påstand, som vist i tabell 5.1, forteller noe om graden av fast tenkemåte dersom informanten ser seg enig i påstanden. Som kolonnen for kumulativ prosent

viser, har 60,9 % av respondentene svart at de er enig i påstanden i ulik grad. Videre er det benyttet en syv-poengs Likert-skala. Respondentene har altså hatt mulighet til å benytte poengscorene 1 (svært uenig) til 7 (svært enig) for svarene. De angitte svarene gir en gjennomsnittsscore for denne påstanden på 4,39. Gjennomsnittet for respons ligger dermed nær midten, med en svak helning mot delvis enig. Respondentene tendenserer dermed gjennomsnittlig marginalt mot en fast tenkemåte her.

	Frekvens	Prosent	Kumulativ Prosent
7 Svært enig	2	8,7	8,7
6 Enig	5	21,7	30,4
5 Delvis enig	9	39,1	69,6
4 Hverken eller	3	13,0	82,6
3 Delvis uenig	2	8,7	91,3
2 Uenig	2	8,7	100,0
1 Svært uenig	0	0,0	100,0
Total	23	100,0	

Tabell 5.2 - "Når noe er vanskelig får jeg lyst til å jobbe mer med det, ikke mindre."

Tabell 4.2 gir en oversikt over svarene som ble gitt i et annet av spørreundersøkelsens påstander. I motsetning til den forrige presenterte påstanden, vil enighet i denne påstanden vise at man tendenserer mot en vekst tenkemåte. 69,6 % av respondentene har svart at de er enig i påstanden i ulik grad. Dette viser at flertallet av respondentene tendenserer mot en vekst tenkemåte i dette tilfellet. Gjennomsnittscore for denne påstanden er 4,83, noe som støtter at respondentgruppen heller noe mot vekst tenkemåte.

## 5.1. Deskriptiv statistikk

Nedenfor er tabell 5.3 presentert. Den fremstiller de mest aktuelle deskriptive dataene fra spørreundersøkelsen. Som tidligere nevnt, skilles påstandene ettersom de er rettet mot en vekst- eller fast tenkemåte. Det høye antallet observasjoner i tabell 5.3, kommer av at spørreundersøkelsen besto av elleve påstander. Det er derfor ikke mulig å få et likt antall svar på tvers av de to tenkemåtene. Derfor er antallet observasjoner fra påstander mot fast tenkemåte 138 mot 115 observasjoner fra vekst tenkemåte. Videre viser tabell 5.3 gjennomsnitt og standardavvik for totalen, samt minste og høyeste score som er svart. Sistnevnte viser at hele skalaen er benyttet av respondentene.

	Antall	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Fast tenkemåte	138	1	7	3,75	1,84
Vekst tenkemåte	115	1	7	4,70	1,66

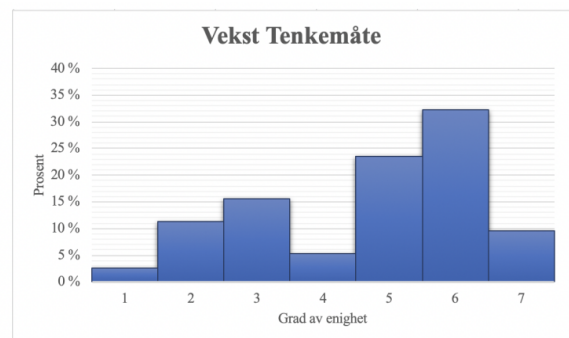
Tabell 5.3 - Deskriptiv statistikk

Standardavvik er et måleinstrument for å si noe om spredning i de innsamlede observasjonene, og forteller noe om variasjonen rundt gjennomsnittet (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Formelen for å beregne standardavvik er som følger:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n (x - \bar{x})^2}$$

De beregnede standardavvikene er beregnet til henholdsvis 1,84 (fast tenkemåte) og 1,66 (vekst tenkemåte). Med tanke på at respondentene hadde en skala som veide fra 1 (svært uenig) til 7 (svært enig), er verdiene for standardavvik forholdsvis høye.

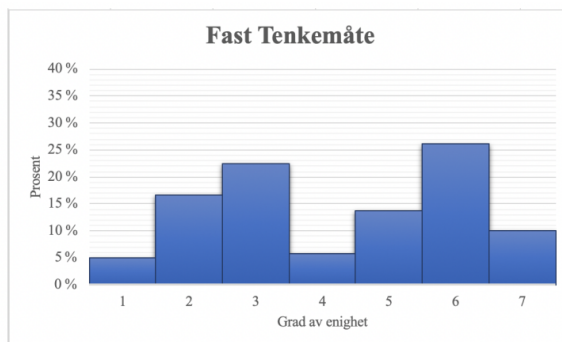
Vekst Tenkemåte		Frekvens	Prosent	Kumulativ Prosent
7	Svært enig	11	9,6	9,6
6	Enig	37	32,2	41,8
5	Delvis enig	27	23,5	65,3
4	Hverken eller	6	5,2	70,5
3	Delvis uenig	18	15,7	86,2
2	Uenig	13	11,3	97,5
1	Svært uenig	3	2,6	100,1
Total		115	100,0	



Figur 5.1 - Vekst tenkemåte

Fordelingene for de ulike tenkemåtene er vist i diagrammene i figur 5.1 og figur 5.2. Her kan man se at det er lite symmetri i fordelingene. Som diagrammene i figur 5.1 og 5.2 viser, er observasjonene i begge figurene hovedsakelig relativt likt fordelt på begge sider av midtpunktet, dette gjelder spesielt for fast tenkemåte. At observasjonene fordeler seg forholdsvis jevnt på hver side av midtpunktet, gjør at gjennomsnittet også tilnærmer seg midten av skalaen.

Fast Tenkemåte			
	Frekvens	Prosent	Kumulativ Prosent
7 Svært enig	7	5,1	5,1
6 Enig	23	16,7	21,8
5 Delvis enig	31	22,5	44,3
4 Hverken eller	8	5,8	50,1
3 Delvis uenig	19	13,8	63,9
2 Uenig	36	26,1	90,0
1 Svært uenig	14	10,1	100,1
Total	138	100,0	



Figur 5.2 - Fast tenkemåte

Asymmetrien i diagrammene forklarer videre hvorfor beregnet standardavvik er så høyt, da diagrammene ikke viser at fordelingen kan tilnærmes noen form for normalfordeling i respondentenes svar. Likevel kan det sees at respondentene tendenserer svakt mot vekst tenkemåte, ved at gjennomsnittsscore, som vist i tabell 5.3, viser et høyere gjennomsnitt for påstandene for vekst tenkemåte enn for fast tenkemåte. Denne tendensen er dog veldig svak.

Denne kartleggingen av tenkemåten hos deltakerne hos NT6, viser at blant de som deltok er det ingen overvekt av deltakere med hverken fast- eller vekst tenkemåte. Derimot viser resultatene en nesten jevn fordeling av deltakernes tenkemåte mellom fast- og vekst tenkemåte, men tendenserer svakt mot vekst tenkemåte.

## 5.2. Resultatenes validitet

Dataenes gyldighet og pålitelighet er diskutert i metodekapittelet, men her vil validiteten til selve resultatene drøftes. Dette gjøres for å påpeke hvorvidt resultatene fra spørreundersøkelsen gir godt nok grunnlag til å kunne generalisere for populasjonen.

Det mest sentrale momentet som det må reflekteres rundt er svarprosenten. Som tidligere nevnt, fikk undersøkelsen inn totalt 23 svar av 45 mulige. Dette tilsvarer 51,1%. Selv om faglitteratur om forskningsmetode beskriver at en responsprosent på over 50 prosent fra utvalget er en bra oppslutning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011), stiller forfatterne likevel spørsmål ved dette. Kvantitative undersøkelser forbindes gjerne med langt mer omfattende forskning med langt større utvalg, og ikke minst populasjon, enn det som er tilfellet her. Spørreundersøkelsen har ikke delt respondentene i grupper. Dette gjør det vanskelig å si noe rundt hvorvidt bortfallet er systematisk eller ikke.



Basert på tilbakemeldinger forfatterne har mottatt underveis virker bortfallet heller tilfeldig. Dette kan dog ikke bevises, da respondentene ikke er gruppert på en måte som gjør det mulig å si dette sikkert. På bakgrunn av den lave responsprosenten, ser forfatterne at spørreundersøkelsen ikke gir tilstrekkelig grunnlag for å kunne generalisere for hele populasjonen. Dette gjør at oppgaven ikke får besvart forskningsspørsmål 1: *“har deltakerne i NT6 vekst tenkemåte?”*. Likevel vil resultatet fra denne kartleggingen benyttes som veiledende i drøftingen.

## 6. Resultatfremstilling og analyse - intervjuer

“*Starting an analytic strategy*. A helpful starting point is to “play” with your data. You are searching for patterns, insights, or concepts that seem promising” (Yin, 2014, s. 135). Dette er på mange måter sånn analysen av tekstene startet. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) peker på et utgangspunkt, for dataanalyse i kvalitative undersøkelser, med to hensikter. 1) å organisere funnene etter tema og 2) analysere og tolke datamaterialet.

“Organisering og systematisering er forutsetningen for forståelse” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 187). For oppgavens del ble organiseringen gjort manuelt. Organiseringen og struktureringen av dataen baserte seg i stor grad på gjennomgang av hvert enkelt spørsmål, samt tolkning av noen hovedpoenger i svarene. Temaene funnene blir organisert etter er hentet fra den overordnede forskningsmodellen. Grunnen til at det er gjort sånn er at forfatterne valgte å danne seg et teoretisk grunnlag på forhånd, bestående av teoretiske antakelser. Når dette ble gjort før og parallelt med utarbeidelsen av intervjuguiden, så forfatterne dette som en naturlig sammenslåing av temaer.

Intervjuenes transkriberinger har blitt skrevet ut i sin helhet som et utgangspunkt for analysen. Det var en seanse som ble gjort med alle informanter etter endt intervju som ikke er tatt med, men dette gjaldt tilbakemeldinger på intervjuene. Grunnen til at dette ikke var en del av intervjuene og derfor ikke ble transkribert, er at forfatterne var redd det ville sette en begrensning på hvilke tilbakemeldinger informanten er komfortabel med å gi. Etter dette ble alle intervjuene gjennomgått grundig, ett spørsmål av gangen, og satt sammen med notater fra de forskjellige intervjuene.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) argumenterer for at analyse og tolkning av kvalitative data går over i hverandre, men det er forskjeller. “Å analysere betyr å dele noe opp

i biter eller elementer” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 186), mens på den andre siden “å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 186).

Analysedelen omfatter å finne et mønster i datamaterialet gjennom å se på det hele som sammensatt av mindre deler. Tolkningen på sin side handler om å forstå hva funnene har av betydning for det man undersøker (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Se vedlegg D for matrise over tolkede svar. I den vedlagte matrisen er indeksen som vist i intervjuguiden (vedlegg B) i kolonnen til venstre, og respondent i øverste rad. I mellom ser man det ferdig tolkede svaret til de forskjellige informantene. Kun tolkede svar er vedlagt, da datamatriksen for hele analyseprosessen er altfor omfattende til å legges ved oppgaven. For oppgavens del bestod analysen av datamaterialet mest i å bryte ned svar enda mer. Tabell 6.1 under viser et eksempel for hvordan analyseprosessen er gjennomført. Spørsmålet informanten har blitt stilt her er: Kan du si noe om hvilke fordeler du har hatt etter at du ble med i kompetansemiljøet NT6?

Intervjusvar	Renskrevet	Tema/Analyse	Tolkning
Jeg ble kjent med, jeg har aldri, jeg bor på ... og ... -traktene og jeg kjente ikke lokalt næringsliv. Nå har jeg blitt kjent med lokalt næringsliv, og blitt kjent med masse hyggelige, flinke folk, som vil. Og ehh... kommet tettere på akademia, NTNU. Så vi har kommet tettere på, kall det, selv om det er nasjonale læringsinstitusjoner så for oss er det lokale læringsinstitusjoner.	Nærmere lokalt næringsliv i Gjøvik og NTNU. Skapt flere relasjoner på kundesiden. Her legges også informant vekt på hyggelige mennesker.	Lokale omgivelser Kunderelasjoner Sosiale relasjoner	Fordelene gjelder relasjoner fremfor faglig etter deltakelsen.

Og det tror jeg er viktig. Også er det et sett med relasjoner på kundesiden selvfølgelig, mot markedet her som er også interessant.			
---	--	--	--

Tabell 6.1 - Eksempel fra analyseprosessen

I tilfellet i tabellen har forfatterne lagt vekt på at motivasjonen for deltakelse kommer av sosiale- og kunderelasjoner. I andre tilfeller kan motivasjonen ligge på for eksempel å utvikle egen kompetanse, synergier og lignende. Videre herfra vil oppgaven analysere intervjuene og knytte de opp mot teoretiske antakelser fra teorikapitlet. Strategien forfatterne har valgt å ta for seg er hentet fra Yin (2014) og kalles Pattern Matching. “Such a logic compares an empirically based pattern - that is, one based on the findings from your case study - with a predicted one made before you collected your data” (Yin, 2014, s. 143). Som nevnt tidligere er det noe utfordrende å finne eksakt teori til caset da det er nytt, og en del av mønstrene funnene viser vil kunne gå utover det forutbestemte teoretiske antakelsene.

Videre vil oppgaven knytte funnene opp mot forskningsmodellen, og de teoretiske antakelsene. Som man kan se er det fordelt på kompetansemiljøet, ledelse og delingskultur. Under disse overskriftene er det brutt ned til underoverskrifter hvor strukturen delt slik som indeksene i intervjuguiden (se vedlegg B). De teoretiske antakelsene blir gjengitt og drøftet mot slutten av kapitlet.

## 6.1. Kompetansemiljøet

Ved å se på hvordan kompetansemiljøet NT6 fasiliterer for relasjonsbygging, både formelle og uformelle relasjoner, er tanken å kunne belyse utfordringer her som kan påvirke delingskulturen. Under vil det derfor presenteres funn fra intervjuene. Først berøres intervjuobjektens vei inn i NT6 og tilfredsheten med deltakelsen i kompetansemiljøet. Videre går oppgaven inn på momenter knyttet til relasjonsbygging, før det avslutningsvis blir gjennomgått kompetansemiljøets struktur.

### 6.1.1. Tilfredshet med deltakelse

Daglig leder er en fellesnevner i form av å spre ordet om NT6. Vi ser at interne relasjoner herunder allianser, samarbeid, styrket markedsposisjon/synergier var fremtredende grunner til deltakelse. For initiativtakerne sin del ser vi at bakgrunnen for deltakelse var behov, rekruttering, styrke i markedet, deling av administrative oppgaver og ønske om samarbeid. Hva gjelder fordeler med deltakelse så langt, ser vi det er stor spredning blant informantene. Det merkes at de som driver med kommunikasjon har hatt de største fordelene med tanke på prosjekt generering. Det vises også tydelig at tilgang på kompetanse og ressurser er store fordeler. Sosiale fordeler blir trukket fram av de som ligger litt avsides med tanke på bransje, forfatterne legger også merke til at disse foretakene er av liten størrelse (1-2 ansatte). Det er også nevnt økt sosial kompetanse i forhold til kunder og organisasjonens omgivelser generelt. Når det kommer til tilfredshet med deltakelsen er informantene spurt om å definere et tall på en skala fra 1 til 10, der 1 er lavest og 10 er best. Her regner vi et gjennomsnitt som gir en score på 7,78.

$$\text{Gjennomsnittlig tilfredshet} = \frac{8 + 7,5 + 10 + 6 + 7 + 7 + 8,5 + 8 + 8}{9} = 7,78$$

### 6.1.2. Relasjonsbygging

Relasjonsbygging innad i NT6 synes å være enkelt. Den merkbare forskjellen i hvor enkelt det er å bygge relasjoner går på personlighetstrekk hos enkeltindivider, med tanke på at noen er introvert og andre er ekstrovert. Når det kommer til å innlede et samarbeid er det stor grad av konsensus i forhold til at det er enkelt, men det er relevansen, prosjektene og forskjellene i bransje som blir trukket frem som utfordringer. De fleste mener at det er enkelt å forplikte seg til prosjekter med de andre foretakene. Det er dog pekt på noe usikkerhet i denne sammenhengen, det være seg at det skal deles kostnader, defineres prosjekteiere og fasiliteres for juridiske forhold. På spørsmål om interorganisasjonelle relasjoner vises det at de største foretakene ser seg selv som sentrale, mens de mindre ser seg selv som mindre sentrale. Dette kan også merkes med hensyn på bransjer, da kommunikasjons foretak er mer allment anvendelige enn andre. På spørsmål om hva som kan gjøres for å styrke posisjonen ser man at det er foretaks-spesifikke tiltak, ingen påpekninger på at det er NT6 som må fasilitere for interorganisasjonelle relasjoner.

### 6.1.3. Struktur

Leiekontrakten til NT6 inneholder et punkt som omhandler mål for kompetansemiljøet. Ved spørsmål om dette punktet i leiekontrakten vises det at ingen husker hva som er beskrevet, men alle har en anelse om hva essensen i det er. Informantene ble bedt om å komme med to ting ved NT6 sin struktur de ville endret og svarte veldig mye forskjellig. De sammenhenger som vises er møteromsfasiliteter, aktivisering av mindre foretak, tydeligere uttalt plattform (herunder også kultur, forventning om hva du tar med innad i kompetansemiljøet, og økonomisk), og generering av felles prosjekter. Når det kommer til retningen NT6 har, sett med et strategisk perspektiv, er de fleste enige i at retning er viktig og at det kan være noe mangel på det. Det blir dog også trukket frem at å ikke ha en tydelig retning, er en del av poenget med å ha et miljø med flere typer bransjer.

Felles arrangementer, herunder salgsmøter annenhver mandag, NT6-talks, Walk'n'Talk som alle er ment for kompetanseoverføring/deling, har for det meste positive inntrykk. Det som er interessant er formen på det. Funnene viser at denne ikke er optimal, og at det kan være vanskelig å få det til å bli noe mer enn at "det blir med praten". Funnene tolkes også dithen at det er vanskelig å få skapt noe når deltakere til stadighet må gjøre noe annet enn å delta.

### 6.1.4. Oppsummering

Fordeler som kom frem: interne relasjoner herunder allianser og samarbeid, styrket markedsposisjon/synergier og rekruttering. Sosiale fordeler og kompetanse ble trukket frem både med hensyn på kolleger, men også omgivelser. Tilfredshet med deltakelse: 7,78. Relasjonsbygging er enkelt, samarbeid mer utfordrende med hensyn på prosjekter å forenes rundt. Relativt enkelt å forplikte til samarbeid, men med noe usikkerhet rundt eierskap og det juridiske. To grupperinger som ser seg selv sentrale, de største og de mest anvendelige (kommunikasjonsbedrifter). Endringer av dagens struktur vises det at møteromsfasiliteter, aktivisere mindre foretak, tydeligere plattform og felles prosjekter. Noe mangel på retning, men en det er noe av poenget. Av felles aktivitetene ser man at det er mye positivt, men mangler noe gjennomføringsevne etter endt arrangement.

## 6.2. Ledelse

Her vil oppgaven gå igjennom den delen av intervjuene som tar for seg ledelse på ulike nivåer i NT6. Først gjennomgås governance. Governance er et uttrykk som brukes for å betegne eierstyring og organisering. Deretter tar oppgaven for seg fasilitering av relasjoner, både fra NT6 sin side og fra hvert enkelt foretak. Avslutningsvis berøres fasilitering av prosesser for deling. Her også skilles det på NT6 sin rolle og hvert enkelt foretak.

### 6.2.1. Governance

På spørsmål om det er samsvar mellom det eget foretak opplever som riktig grad av deling, og det ledelsen i NT6 opplever, så mener tre stykker at det ikke er samsvar der. Dette kan muligens forklares med forskjeller i det oppgaven har tolket som arbeidsmetodikk. Det blir i et intervju henvist til forskjellen i metoden i eget foretak og NT6-metoden. Videre så blir kapasitet og nyttegrad tatt frem som eksempler på at det er vanskelig å holde en konstant linje med tanke på forventet deling. Forskjeller på folk blir også trukket frem en gang.

I forhold til de overordnede målene så har alle informantene forskjellig svar, men med stort sett samme essens. Det vises at samskapning, læring, deling av kompetanse og ressurser, og felles prosjekter er det som går igjen. Det er for forfatterne relativt innlysende at synergier er en del av motivasjonen for deling blant deltakerne.

Når det kommer til ansvarliggjøring for at deling skal finne sted, svarer de fleste informantene at det er alle sitt ansvar. Det kom frem to merkbare forskjeller. Begge svarene gjelder at alle skal dele, men den ene mener at det ikke bør være en kultur der deling organiseres sentralt. Argumentet for dette er at det må være et iboende ønske om å dele for å kunne bygge en kultur for deling. Den andre, som også mener at alle er ansvarlige for deling, mener at det bør koordineres. Dette tolkes som sentral koordinering, den samme informanten mener at det bør koordineres fordi de største får mest plass. Det er også en tredje som mener at det først og fremst er et lederansvar fra foretakene. Et fjerde svar sier at lederne i de større foretakene bør "sette standarden". På spørsmål om hvorfor ansvarliggjøringen bør være som den er, blir det at læring er personlig, det er en del av kulturen, og eksemplets makt trukket frem som grunner.

### 6.2.2. Fasilitering av relasjoner

Rundt NT6 sin rolle i relasjonsskaping, er de fleste enige i at fasiliteringen av relasjoner har vært god. Det kommer frem at NT6 er flinke til å tilrettelegge for å bli kjent gjennom ulike evenster og annen aktivitetsskaping. Et annet element som nevnes her, er at selv om tilretteleggingen for relasjonsbygging oppleves som god, er dette noe som kun kan måles gjennom antall fellesprosjekter som igangsettes. Dette er noe funnene viser at det er for lite av. Sosiale arrangementer blir trukket frem som en gode fasiliteter for relasjonsbygging på tvers.

Når det kommer til fasilitering av relasjoner fra eget foretak ser vi at det er et stort fokus på relasjonsbygging profesjonelt, noe som kan være grunnen til at det er spredning i svarene. I motsetning til avsnittet over blir ikke sosiale arrangementer trukket frem. Noen mener de er flinke, andre mener de har et potensiale. Interesse, hos andre, for egen fagretning er en utfordring som kommer fra én informant.

Oppfølging av etablerte relasjoner er noe alle strekker seg for å gjennomføre. Én informant sier at vedkommende ikke er flink nok til oppfølging. Når det kommer til rutiner for oppfølging blir svarene svært spredt. Omforent arbeidsmetodikk, mindre grupper, samarbeidsbehovsstyrt, størrelse på bedrift, ikke for mange rutiner (både med tanke på arbeidsmetodikk og kapasitet) blir alle nevnt som svar på spørsmål om man savner rutiner i forbindelse med denne oppfølgingen.

### 6.2.3. Fasilitering av prosesser

Som fasilitator for prosesser, svarer informantene at det har vært gjennomført noen initiativ og metode forsøk. Det er relativ konsensus om det at man mangler noe i prosess delen. NT6-metoden/prosessen blir trukket frem som et forsøk, men med mindre effekt. Det blir trukket frem at en ambassadør (tolkes som fulltids ressurs, ansatt i NT6) hadde vært "kjekt", og at komplementære team på tvers av foretak og bransjer kunne vært prøvd. Det blir dog nevnt av én informant at det strukturelle, i form av møteromsfasiliteter/møteplasser, er på plass og at det kanskje kan skje mer der. Én annen informant påpeker at vedkommende ikke forventer at det skal tilrettelegges prosesser fra ledelsen sin side, og påpeker at det blir lagt til rette for det som trengs.



Foretakene selv har antydning at de ikke setter i gang prosesser for deling med mindre det er noe spesifikt å dele over. Av spesifikke delingsarenaer blir det trukket frem kommersiell gevinst, felles prosjekter, og møtepunkter for bransjer. Det blir også nevnt at dette foregår en del på det uformelle planet. På spørsmål om hva som gjøres for å sette i gang disse delingsprosessene blir det nevnt å iverksette felles prosjekter, ber inn til møter både internt og eksternt. Det blir også trukket frem at det ikke finnes noe systematikk for å iverksette delingsprosessene og at det er mye jobb som kommer å tar dem. Når det kommer til oppfølging av etablerte prosesser, blir det nevnt å systematisk fjerne usikkerhet, fellesprosjekter ville forenklet det, og at man selv bør jobbe mer strukturert på det.

**Oppsummering:** Noe som må trekkes frem her, er at det er oppfattet som en utfordring at de mindre foretakene har mindre kapasitet til å bidra til fellesskapet. Videre sees det at nyttegraden av delingen er av ulik oppfatning hos deltakerne, noe som sammen med kapasitetsutfordringer påvirker delingen. Det er også trukket frem av intervjuobjektene at de i stor grad ønsker mer fokus på en arbeidsmetodikk som de ulike aktørene kan forene seg rundt. En omforent arbeidsmetodikk blir også nevnt som et element for å gjøre oppfølgingen av relasjoner enklere. Interessant er det også at samtlige oppfatter at det er alles ansvar å dele, men at det er uenighet rundt hvorvidt delingen skal organiseres sentralt eller ikke.

## 6.3. Delingskultur

Den siste delen av resultat- og analysekapittelet fra intervjuene, tar for seg delingskulturen hos NT6. Denne faktoren er delt inn i fire separate deler som skal forklares. Først kommer delingsarenaer, før potensiale for deling hos de ulike foretakene blir tatt for seg.

Avslutningsvis vil det sees på delingen som skjer, da med et skille mellom delingen som er prosjektrelatert og ikke-prosjektrelatert.

### 6.3.1. Delingsarenaer

Kommunikasjonskanalen Slack er et verktøy NT6 benytter seg av for å holde informasjonsflyten så konstant som mulig. På spørsmål om hvor mange ganger i løpet av en uke det blir delt noe aktuelt gjennom denne, svarer over halvparten at de benytter seg av

denne kommunikasjonskanalen opptil flere ganger ukentlig. To stykker svarer at den ikke benyttes da det er uinteressant det som blir delt der. Det fremkommer at kanalen er best egnet for praktisk informasjon. En informant poengterer dette gjennom at det ikke er noen form for kompetanseoverføring på Slack. To informanter beskriver likevel at de benytter Slack som et verktøy i prosjektarbeid.

Det er plassert et lite antall skjermer rundt om i lokalene til NT6, dette er skjermer som inneholder praktisk info om arrangementer, møteromsbookinger og lignende. På spørsmål om hvor mange ganger man benytter denne sier over halvparten at de benytter denne en til flere ganger daglig. To informanter sier at de ikke benytter, men dette handler om plassering i lokale i forhold til egen kontor plass.

På spørsmålet om hvor mange av de felles arrangementene som holdes i løpet av en måned man deltar på, har de aller fleste sagt så mange som mulig. Det virker som at alle er innstilt på at dersom tiden strekker til, møter man også opp for fellesskapet. Det blir av en informant satt et krav om at arrangementene vedkommende deltar på skal være av verdi eller tilføre verdi selv. Én informant innrømmer selv at personen er deltakende på få arrangementer, men deltar på de faste salgsmøtene og talks. Et interessant poeng som også kom frem, er at det blir poengtert at formen kunne vært annerledes på salgsmøtene. Tanken er god og riktig, men det er kanskje ikke den mest effektive løsningen man ser i dag.

### 6.3.2. Delings potensial

På spørsmål om hvor ofte man skal dele, vises det at det er spredte utgangspunkt. To stykker mener at deling er en kontinuerlig prosess. To stykker mener det skal deles når det har verdi, og to andre mener det skal deles ved behov. Det blir også trukket frem at delingen skal være en del av kulturen, og at man derfor gjerne ikke tenker på det som deling direkte. Angående kapasiteten deltakerne har til å dele, er det interessant at over halvparten av informantene mener at de har kapasitet når de blir spurt. Én svarer mye kapasitet, mens resterende sier at de prøver når de kan. Informantene ble bedt om å gi et ca tall på hvor mange prosent av fokuset som skal være på deling, versus egne oppgaver. Her vises det at alle er enige om at eget foretak kommer først, men det er en del spredning i hvor mye fokus man velger å ha på delingen til fellesskapet. Det blir nevnt at aktivitetene som foregår skal være lønnsomme.

I et forsøk på å definere delingskulturen i dag ble informantene bedt om gi et tall på en skala fra 1 til 10, der 1 er ingen delingskultur og 10 er optimal delingskultur. Snittet på svaret fra de som oppga en tallverdi var 6,375.

$$\begin{aligned} \text{Gjennomsnittlig opplevd delingskultur} &= \frac{5 + 9 + 6 + 7 + 7,5 + 5 + 4 + 7,5}{8} \\ &= 6,375 \end{aligned}$$

Et annet interessant funn i dette tilfellet er tidsperspektivet. De fleste informantene mente at det er en forskjell på hvor man er i forhold til at det bare har gått halvannet år, og hvor man bør være for at kompetansemiljøet skal fungere optimalt.

### 6.3.3. Prosjekt-relatert

På spørsmål om hvor mange prosjekter deltakerne har gående, og hvor mange av disse som er sammen med andre aktører på NT6 ser vi at det gjennomsnittlig er 59 prosent samarbeidsprosjekter med andre deltakere. Se følgende beregning:

$$\begin{aligned} \text{Gjennomsnittlig andel samarbeidsprosjekter} \\ &= \frac{0,333 + 1 + 0,5 + 0,714 + 0,778 + 0 + 0,4 + 1}{8} * 100\% = 59\% \end{aligned}$$

Tre av informantene forteller at de har prosjekter gående der andre deltakere i NT6 har innflytelse, men ikke er samarbeidspartner. Fem deltakere sier at de har prosjekter gående, hvor andre deltakere har innflytelse på prosjektet. En svarer at det tendenserer mot det.

### 6.3.4. Ikke prosjektrelatert

Når det kommer til deling uten at det er prosjekter involvert vises det at de fleste deler ganske ofte. Det blir lagt noe vekt på det er enklere å dele med mennesker som har lik, komplementær eller allsidig kompetanse. Det blir også lagt noe vekt på at dette foregår i stor grad i uformelle kontekster. Et interessant funn er at det ikke deles nevneverdig mye utenom prosjekter, men de aller fleste møter problemstillinger som er enklere å overkomme etter at de

ble inkludert i NT6. Her blir det nevnt rekruttering, markedsføring, administrative oppgaver, digitalisering av eget selskap og samarbeid med NTNU. En ting forfatterne finner veldig interessant i denne sammenheng er at deltakere sliter med å dele uten felles prosjekter, men har lett for å få hjelp. Dette anses som en slags “det er lett å ta, men vanskelig å gi”-utfordring.

**Oppsummering:** Det er ikke nødvendigvis samsvar i hva deltakere og ledelsen(e) mener at man skal dele. Formen på felles arrangement og kommunikasjonsverktøyene (Slack og skjermene) kan justeres, men tiltakene er gode. Tendenser mot at subkulturer kommer til syne gjennom de forskjellige forholdene deltakere har til hva som skal deles. Gjennomsnittlig opplevd delingskultur er på 6,375. Tidsperspektivet blir trukket fram i forhold til den etablerte delingskulturen. Deltakere synes det er vanskelig å finne en passende grad av deling utenom prosjekter, men alle har møtt problemstillinger de nå kan løse, det er lett å få hjelp, men vanskelig å dele.

## 6.4 Resultatenes validitet

Som nevnt tidligere er størrelsen på populasjonen en utfordring. Det kan argumenteres for at det kan komme utfordringer med tanke på tilliten mellom informantene og den som har intervjuet, da populasjonen og dermed utvalget er lite. Som følge av at kompetansemiljøet er lite, og alle deltakerne kjenner hverandre, kan det tenkes at det er lett å finne tilbake til hvilken informant som har sagt hva. Dersom tillitsforholdet mellom intervjuer og informant ikke er tilstrekkelig tilstrekkelig, kan det tenkes at dette kan gjøre utslag på dataenes reliabilitet. Skulle ikke data være reliabel, vil dette også påvirke dataenes validitet, da oppgitt informasjon gjennom intervju ikke vil være pålitelig.

Forståelsen av begreper kan videre være en utfordring ved validitetsdrøfting. Det er ikke nødvendigvis gitt at alle informantene har det samme teori-rettete forholdet til begreper som forskerne har. Dette kan føre til en misforståelse i forhold til hva informantene tenker at de svarer på og hva forfatterne tenker at de svarer på. Under gjennomføring av intervjuene kunne det vært lagt større fokus på å avklare fagbegreper. En eventuell begrepsavklaring kunne videre sikret høyere reliabilitet i svarene, og dermed høyere validitet.

Informantene har gjennom intervjuene, i noen få spørsmål, blitt spurt om å definere et tall på en skala fra 1 til 10 i forhold til hvor fornøyd de er eller hvilken verdi de ville satt. På disse spørsmålene har noen få informanter opplevd det som vanskelig å gi et fast tall. Dette har kommet av usikkerhet på hva som er svaret, for eksempel antall prosjekter med andre deltakere. Det har også kommet av generell usikkerhet på hva de selv mener, altså at det er vanskelig å bestemme seg for en score.

## 7. Drøfting

I dette kapittelet ønsker forfatterne å drøfte funnene i case-konteksten, se på de teoretiske antakelsene og se nærmere på problemstillingen samt de fire delproblemstillingene. Sammenhengen mellom de ulike faktorene som belyses gjennom de ulike problemstillingene, vises i oppgavens forskningsmodell (figur 7.1) De ulike problemstillingene gjengis under, og vil bli drøftet i samme rekkefølge:

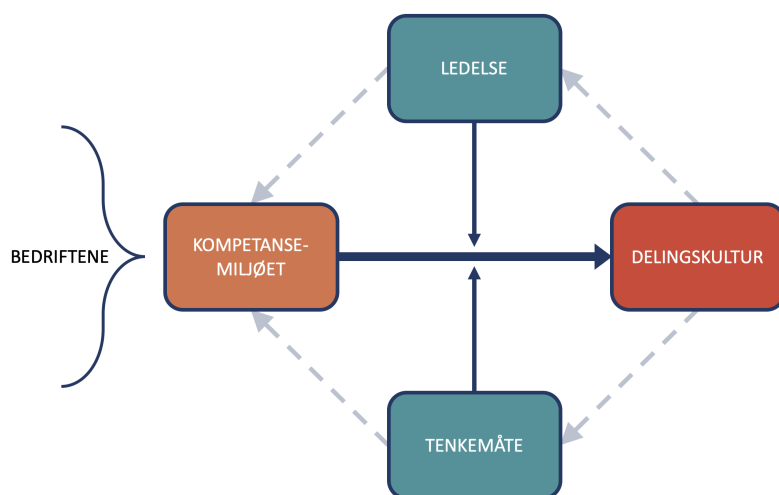
Hovedproblemstilling: *“Hvordan kan det utvikles en delingskultur i NT6?”*

Delproblemstilling 1: *“Hvordan kan strukturen påvirke delingskulturen hos NT6?”*

Delproblemstilling 2: *“Hvordan påvirker ledelsen delingskulturen hos NT6?”*

Delproblemstilling 3: *“Hvor sterkt står delingskulturen hos NT6?”*

Delproblemstilling 4: *“Har deltakerne i NT6 vekst tenkemåte?”*



Figur 7.1 - Oppgavens forskningsmodell

Innledningsvis vil oppgaven trekke frem teorien som er benyttet og se litt på relevansen av den. Som nevnt er det lite forskning på den strukturen NT6 er. Mye av teorien tar, som nevnt, utgangspunkt i organisasjoner. Strukturen til NT6 utgjøres på mange måter av organisasjoner med egne strukturer under seg. De strukturelle forskjellene skaper noe usikkerhet i bruk av teori og dens relevans mot problemstillingen og NT6. Teorien er vurdert dithen at den er

overførbar til NT6, og at det kan tas noen slutninger, men forfatterne mener det er av høy relevans å nevne utfordringene knyttet til den. Vurderingene bak dette er at konteksten er lik i den forstand at selv om det er forskjell på strukturene organisasjon og kompetansemiljø gjelder begge arbeidsplasser, og ikke en annen kontekst. Videre er kompetansemiljøet organisert så organisasjonene som utgjør det, skal vokse seg større og bedre enn de ville vært alene.

### 7.1. “*Hvordan kan strukturen påvirke delingskulturen hos NT6?*”

Funnene viser at når det kommer til struktur så er møteromsfasiliteter, aktivisering av mindre foretak, tydeligere uttalt plattform (herunder også kultur og forventning om hva du tar med innad i kompetansemiljøet), og generering av felles prosjekter trukket frem som muligheter for utbedring. Den teoretiske antakelsen: *deltakerne har implementerte rutiner til koordinering av prosjekter på tvers av foretak og bransjer* viser seg å ikke stemme fullstendig. Som man kan se slites det med aktivisering av de små foretakene inn mot prosjekter med andre, og en tydeligere uttalt plattform.

I teorikapittelet ble det trukket frem følgende teoretiske antakelse: *deltakernes initiativ til deling innad i NT6 er påvirket av posisjonen i nettverket, motivasjon for deling og evne for tilegning av kunnskap og kompetanse*. Det fremkommer i analysen at de mindre foretakene anser seg selv som mindre sentrale, samtidig som de selv mener de bidrar mindre til delingskulturen. Den teoretiske antakelsen ser tilsynelatende ut til å stemme. Problemet med å aktivisere de små foretakene sees i lyset av at det er en generell utfordring med å generere prosjekter hvor flere kan bidra. En annen utfordring med å strukturere kompetansemiljøet med små bedrifter, når man har målet om NT6-metoden, er at de små foretakene med bare én ansatt ikke har ressurser til å samtidig lete etter prosjekter. De store foretakene vil her ha et “større ansvar”, dette er på ingen måte juridisk bestemt, men med tanke på ressurser til å hente prosjekter. En time til fellesskapet er en time mindre til produksjon, men for de større foretakene kan det skje en viss produksjon uansett om noen er ute og søker prosjekter.

En tydeligere uttalt plattform handler om å tydeligere definere hva NT6 er. Dette er en gjennomgående utfordring da deltakerne selv ikke er helt sikre på hva NT6 kan tilby potensielle kunder. Dette betyr ikke at deltakere ikke kjenner hverandre og vet hvilken

kompetanse som er å finne på NT6, men heller at hva som skiller denne løsningen fra andre løsninger. Forenklet forklart med: hva er spesielt med NT6? Forfatterne tolker også dette som en tydeligere uttalelse av den økonomiske plattformen. Informanten som påpekte dette tydeligst sa at det innledningsvis ikke skulle være behov for sentral styring, men at man på mange måter er på vei dit nå.

Et funn viser også en utfordring med hensyn på strategi. Som nevnt i teorikapittelet er strategi en plan for å nå målene til en bedrift. Det vil altså si at i NT6 sitt tilfelle vil de overordnede målene ha en viss strategisk betydning. Man kan, litt forenklet, si at det finnes en nå-situasjon man er klar over, og en NT6-visjon, men mangelen ligger i mellom. Hvordan disse målene skal nås er ikke kommunisert godt nok. Et funn viser også at en del av det å operere i et miljø som NT6, med høy grad av utforskning og innovasjon, hører det på en måte med at man ikke har en forutbestemt strategi. Lynch (2018) peker da på behovet for en fremvoksende strategi, og at denne vil være mer samlende enn det å ikke ha en strategi.

Den organisasjonsstrukturen forfatterne mener at NT6 havner under, er *Den innovative organisasjonen*, beskrevet i kapittel 3.3. Denne strukturen innebærer en løs organisering, hvor regler og prosedyrer sjelden er skrevet ned (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette treffer på mange måter godt i forhold til NT6, og de tilhørende nedfelte formaliteter. Denne teorien underbygger i høy grad påstanden om at et miljø tilsvarende NT6 vil ta flere retninger i arbeidet mot å være innovative. Dette tar forfatterne tilbake til poenget med en arbeidsmetodikk som strategi. En slik strategi man kan forenes rundt er NT6-metoden.

NT6-metoden, som ble presentert i kapittel 2, er en tenkt arbeidsmetode for hele kompetansemiljøet. Denne metoden kan tenkes å være samlende og gi en tydeligere strategi på hvordan det skal gjøres, men det kan virke som at det foreløpig havner litt midt i mellom. Her kommer oppgaven til å poengtere noe som vil gå igjen flere ganger i løpet av drøftingen. I dette delkapittelet blir det drøftet om det å hekte på foretak på prosjekter (NT6-metoden) kan fungere som en implementert artefakt. Det vil i den formelle strukturen bli kalt en arbeidsmetodikk/strategi for fellesskapet. Argumentet for at dette kan fungere sees i teorikapittelet under delkapittelet utvikling av organisasjonskultur og ledelse. Hennestad (2015) påpeker at det er vanskelig å skille mellom det formelle og det uformelle i organisasjonsstruktur.



**Oppsummering - delproblemstilling 1:** funnene om aktivisering av de mindre foretakene, og en tydeligere uttalt plattform ble drøftet som de viktigste formelle strukturelle utfordringene. Utfordringen for de mindre foretakene er manglende ressurser til deling. Hver time tapt produksjon har en større utslagskraft på foretak med én ansatt. Tydeligere uttalt plattform handler om hva som skiller NT6 fra andre, og hvordan denne strukturen skal driftes - Den innovative organisasjonen. Mangelen på strategi ble trukket frem og drøftet mot teorien og behovet når NT6 skal utforske og innovere. NT6-metoden ble trukket frem som en arbeidsmetodikk som kan gi en viss strategisk retning.

## 7.2. *“Hvordan kan ledelsen påvirke delingskulturen hos NT6?”*

Delproblemstilling 2 ble også forsøkt besvart gjennom funn fra de gjennomførte intervjuene. Som tidligere nevnt, er faktoren ledelse todelt. Hva gjelder governance (styring), kan den opplevde mangelen på samsvar angående hva som skal deles, utarte seg som en liten barriere for delingsprosessen. Her kan det også trekkes frem funn rundt det at man skal omforenes om en metodikk. Som man ser av funnene blir nyttegrad og kapasitet trukket frem som faktorer som påvirker delingen negativt. Forskjellig oppfatning av nytteverdien kan i sin tid virke nedbrytende på delingen, da noen muligens kan føle at de gir mer enn de får, andre blir provosert av unødvendig deling og lignende. Det er viktig her å se på den teoretiske delen som sier at fenomenet kultur innebærer felles oppfatning av hvordan man handler og er atferdsstyrende (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En mulig løsning på denne utfordringen er fokus på metodikk fremfor selve delingsprosessen.

Som nevnt i teorikapittelet om organisasjonskultur argumenterer Jacobsen og Thorsvik (2013) for at det finnes tre kulturelle nivåer: grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. Selv om grunnleggende antakelser, verdier og normer i stor grad kommer fra innsiden ønsker oppgaven å se nærmere disse begrepene som fiktive verktøy. Det betyr at dersom man implementerer en grunnleggende antakelse om at tverrfaglighet er den beste måten å jobbe på, og samarbeid som en verdi, og NT6-metoden som en artefakt, vil dette kunne være kulturbyggende? Det kan tenkes at det er utfordrende med en metodikk som artefakt, så det altså er påkoblingen av andre foretak som blir artefakten i praksis. Det interessante med denne tilnærmingen er at man kanskje får løst to utfordringer med ett tiltak. Det være seg den kulturelle utfordringen, og samtidig utfordringen knyttet til en felles retning.

Prosesen for innføring av en kulturell artefakt av typen beskrevet ovenfor, kan bli gjort lettere som følge av NT6 sin relasjonsbyggende funksjon. Det er tydelig at informantene mener at kompetansemiljøet i sin helhet legger godt til rette for at sine deltakere skal kunne bygge gode og sterke relasjoner innad i NT6. Det kan derfor sies at ledelsen i NT6 dermed utfyller sin rolle som fasilitator for relasjonsbygging. Som berettet om i kapittel 3, er en organisasjons kultur et resultat av sosial interaksjon og kollektiv læring mellom organisasjonens medlemmer. Ved å aktivt koble mennesker sammen gjennom interne arrangementer, spiller derfor ledelsen i NT6 en viktig rolle som et ledd i utviklingen av en felles kultur. Det kan dog nevnes at formen på noen av arrangementene har vært kritisert for manglende effekt.

Den teoretiske antakelsen - om organisasjonskultur - sier at *et stadig voksende kompetansemiljø vil skape problemer for en kultur til å utvikle seg* kan tendensere mot å stemme. Det er ingen direkte funn som peker på dette, men det kan være en grunn til at kulturen ikke er optimal. Som funnene viser i kapittelet om analyse av kvalitative data, ser man at det er mye deltakerne er enige om, men at det også er en god del uenighet. Fra analysen under delings potensial ser vi at det er uenighet i hvor mye som skal deles. Noen mener at det skal deles hvis det har verdi, andre mener det skal deles hvis det er behov, et tredje alternativ var at deling er en kontinuerlig prosess. Det faktum at deltakerne er enige om at det skal deles, mener oppgaven i lyset av teorien, er for tynt til å kalle det en kultur for deling. Et interessant perspektiv på det nevnte, er om det dannes subkulturer for deling, som i sin tid er ødeleggende for den overordnede kulturen. Graden av subkulturer vil drøftes ytterligere i delkapittel 7.3.

Et interessant funn å trekke frem her er forholdene informantene har til hvem som er ansvarlig for at deling finner sted, og hvordan dette skal gjennomføres. Funnene viser to motsetninger knyttet til om det skal koordineres og organiseres sentralt eller ikke. Argumentet for at det bør organiseres sentralt, er at de største tar mest plass, og dermed kan få mest igjen for delingen. Et argument for at det ikke skal organiseres sentralt er at man er avhengig av det er positivitet forbundet med deling.

Forbundet med hvorvidt deling skal organiseres sentralt eller ikke, ønsker oppgaven å se på ledelsen av NT6 som fasilitator for at prosesser for deling skal finne sted. Et interessant funn

som kom frem her er ønsket om en slags fulltids ressurs, ambassadør eller sosialantropolog. Man kan på en måte si at det er ønske med et menneske som kan omforene gruppen. Her kan det igjen være interessant å trekke inn kulturteorien å si at det er tydelig at det ikke finnes en felles oppfatning av hva som er den mest hensiktsmessige prosessen.

**Oppsummering - delproblemstilling 2:** forskjellen i hva de forskjellige oppfatter som riktig å dele viser seg å kunne være en barriere. Dette ble satt opp imot teorien med hensyn på at kultur handler om en felles oppfattelse. En implementert artefakt blir drøftet som et tiltak for å utbedre det kulturelle og strategiske. Ledelsen av kompetansemiljøet utfyller sin rolle som fasilitator for relasjonsbygging på en god måte og spiller dermed en stor rolle i kulturbyggingen. Det er uenighet om hvorvidt delingskulturen skal styres sentralt eller ikke, men alle er ansvarlige for å dele. Det kom frem et ønske om en fulltids ressurs i regi av NT6.

### 7.3. “Hvor sterkt står delingskulturen hos NT6?”

Delproblemstilling 3 besvares gjennom et kvantitativt spørsmål i intervjuene. Informantene ble spurt om å sette et tall på en skala fra 1 til 10, hvor 1 er ingenting og 10 er optimal delingskultur. Som vist i funnene i kapitlet om resultatfremstilling og analyse - intervjuer ble den snittlige scoren 6,375. Som nevnt tidligere har de fleste informantene i denne sammenhengen nevnt tidsperspektivet som et moment. Det vises større tilfredshet med delingskultur sett i forhold til hvor lenge NT6 har eksistert enn hva det gjør i forhold til at NT6 skal fungere optimalt for alle foretak.

En faktor som også kan ha betydning for gjennomsnittsverdien, er forholdet informantene har til begreper. Begrepet *kultur* i delingskultur er et sosialt fenomen som kommer til syne gjennom en gruppes forståelse rundt atferd, og denne må læres til nye deltakere i gruppen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For at denne kulturen da skal kunne videreføres avhenger det i en viss grad av at noen tar ansvaret for denne videre læringen og sosialiseringen. Dette er en del av begrepet forfatterne mener at informantene ikke nødvendigvis er klar over og derfor heller ikke har tatt høyde for når de setter et tall på den aktuelle delingskulturen i dag.

En annen faktor som er interessant å se på med tanke på at kultur er et fenomen som må læres, er de forskjellige forholdene informantene har til hvor mye og hva som skal deles. Det vil

være rimelig å anta at graden av deling vil læres bort til nye medlemmer i en optimal delingskultur. Som nevnt i analysekapittelet, under avsnittet om delings potensialet, er det stor spredning i hva informantene mener er riktig og ikke å dele. Dette kunne muligens vært annerledes, dersom det var et større fokus på å lære kulturen fremfor å følge strømmen på de etablerte rutinene. Dette betyr at fremfor å vise en ny deltaker at det er felles salgsmøte annenhver mandag, så legges fokuset på hva deltakerne tar med seg inn i fellesskapet på dette møtet. Det vises også av funnene at det ikke bare er utfordringer med hensyn på den interne læringen, men også på perspektivet om ekstern tilpasning. NT6-metoden er nevnt noen ganger som en noe udefinert arbeidsmetodikk, men den gjelder helt klart hvordan NT6 som en helhet skal forholde seg til omgivelsene.

Den teoretiske antakelsen om at *det vil være høy grad av subkulturer hos NT6 da de fleste ansatte både er spesialisert, men også innenfor forskjellige bransjer* tendenserer mot å stemme. Funnene indikerer at to mente det ene, to mente det andre, og to mente det tredje. Dette kan bety at det har oppstått subkulturer i forhold til hva den beste delingskulturen er. Det kan tenkes at det her er slik at to stykker har fokusert på sine oppgaver, og disse oppgavene er komplementære, som igjen har ført til en felles mening eller forståelse mellom disse to, av hva som er optimal delingskultur i NT6. Dette kan være en potensiell forklaring på hvorfor det er stor spredning rundt hva og hvor mye som skal deles. Mangelen på felles prosjekter for hele kompetansemiljøet kan også være en faktor. Argumentet er at noen har jobbet mer sammen på prosjekter enn andre.

Et gjennomgående problem funnene belyser er mangelen på felles prosjekter og arbeidsmetodikk som miljøet kan omforenes rundt. Det er gjentagende innenfor både deling, struktur og ledelse at det mangler noe å bli omforent over. Dette kommer til syne til tross for at det er flere felles arrangementer i regi av NT6.

Det finnes en del arrangementer som er tiltenkt at man skal bli bedre kjent med hverandre og bidra til kulturbyggingen på NT6. Det er en felles lunsj ordning, NT6-gym på kveldstid, salgsmøter og NT6-talks på mandager, Walk and Talk, og sosiale samlinger. Funnene viser at disse tiltakene har en spredt effekt. En ting disse har til felles er at de er mer eller mindre frivillige å delta på. Dette er på ingen måte spesielt rart da strukturen er som den er, men det er da også viktig å tenke på at effekten vil ikke nødvendigvis være like stor som den opprinnelig var tiltenkt. Dette kan vises gjennom et eksempel med salgsmøter annenhver

mandag. Dersom man går glipp av to salgsmøter kan man ha gått over en måned uten at man har deltatt på noe. Videre så ønsker oppgaven å peke på at det kanskje ikke er nok organisatoriske forhold rundt arrangementene i den forstand at de ikke nødvendigvis peker i noen retning.

Her finner oppgaven det passende å ta for seg den teoretiske antakelsen om at *det er en godt kommunisert og gjennomtenkt retning som alle deltakerne ønsker å etterleve å jobbe mot*. Det at NT6 ikke er strukturert som en organisasjon, for eksempel har de ingen ansatte, viser seg å være noe begrensende i forhold til denne antakelsen. Det at det er flere, og i tillegg så ulike, foretak gjør at muligheten til å etterleve en eventuell felles strategi blir mindre. For eksempel vil et foretak med to ansatte ha mye større kapasitet til å dele inn mot fellesskapet enn hva et foretak med en ansatt kan. Videre ser vi også av datamaterialet at det har blitt påpekt at hensikten med NT6 er å utforske og utfordre. En konsekvens av at man skal jobbe med utforskning og utfordring er at det ofte vil ta flere enn én retning. Dette kan man også underbygge med teori fra strategifaget. En emergent/fremvoksende strategi er et større behov i organisasjoner/nettverk som jobber i bransjer med stort behov for å kontinuerlig forbedre og/eller innovere seg (Lynch. 2018).

**Oppsummering - delproblemstilling 3:** delingskulturen på undersøkelsestidspunktet stod, på en skala fra 1 til 10, til en gjennomsnittlig score på 6,735. Tidsperspektivet er relevant da NT6 fortsatt er relativt nytt. Forfatterne tar høyde for forskjeller i begrepsforståelse av begrepet kultur. Det kommer frem forskjellige syn på hvor mye som skal deles, og fokuset kan bli liggende på det strukturelle, ble eksemplifisert med fokusområder rundt salgsmøter. Den teoretiske antakelsen om subkulturer ble presentert som en utfordring med hensyn på delingskultur, og tendenserer mot å stemme. Det ble drøftet et tiltak om en implementert artefakt i form av NT6-metoden, i den hensikt å skape prosjekter å omforenes rundt. Den teoretiske antakelsen om retning tendenserer mot å ikke stemme, antakeligvis mye på grunn av forskjeller i foretakene og strukturen kompetansemiljøet har.

#### 7.4. “Har deltakerne i NT6 vekst tenkemåte?”

Delproblemstilling 4 har oppgaven forsøkt å besvare gjennom en kvantitativ tilnærming i form av en spørreundersøkelse. Som beskrevet i kapittel 5, fikk ikke den gjennomførte

spørreundersøkelsen et tilfredsstillende antall respondenter. En beslutning falt derfor på at det ikke skulle generaliseres for populasjonen. Likevel viser resultatene fra spørreundersøkelsen at fast- og vekst tenkemåte er ganske jevnt fordelt blant respondentene, med et marginalt flertall av observasjoner som heller mot vekst tenkemåte.

Det ble trukket frem to teoretiske antakelser i teorikapittelet hvor perspektiver rundt tenkemåte presenteres. Først ble det antatt at det ville være en felles oppfattelse av tenkemåten til deltakerne hos NT6. Som resultatet viser i kapittel 5, viser det seg at tenkemåten til deltakerne som deltok i undersøkelsen, er jevnt fordelt mellom fast tenkemåte og vekst tenkemåte. Resultatene avkrefter dermed den første teoretiske antakelsen knyttet til tankesett. Den andre teoretiske antakelsen som ble beskrevet, er at graden av innovasjon og kreativitet påvirkes av tenkemåten til deltakerne.

Oppgaven har ikke grunnlag til å si noe om denne teoretiske antakelsen stemmer, da det ikke er gjennomført en måling av f. eks. innovasjonsgrad hos NT6. Siden resultatene fra tenkemåte-undersøkelsen viser at det ikke er en klar overvekt av deltakere med vekst tenkemåte, vil dette, ifølge Dwecks teori, gjøre at kompetansemiljøet ikke utfyller sitt potensiale til innovasjon. Hvor dette potensialet ligger, er vanskelig å si, da den gjennomførte spørreundersøkelsen ikke la grunnlag for en generalisering for NT6.

Som forklart i kapittel 3.4 om delingskultur, beskriver Henry Chesbrough (2006) innovasjonsprosesser gjennom en åpen delingskultur mellom foretak. Teorikapittelet presenterer videre en teoretisk antakelse knyttet til delingskulturen og åpen innovasjon. Den lyder som følger: *delingen som tar sted hos NT6 kommer til uttrykk slik som Chesbrough forklarer åpen innovasjon*. Det er tydelig at deltakerne hos NT6 har innflytelse på hverandres arbeid gjennom innspill i sosiale settinger. Selv om det gjennom intervjuene kom fram at det ikke alltid er like mye faglig deling som skjer utenom prosjektarbeid, kom det fram at det har hatt betydning for flere. Denne utviklingen gjelder både for egen kompetanse og foretakets utvikling. Derfor kan antakelsen om at delingsaktivitetene mellom deltakerne hos NT6 skjer slik åpen innovasjon forklares, stemme, men at mye av denne delingen skjer i sosiale sammenhenger. Siden Chesbrough knytter delingskultur opp mot innovasjon, og Dweck videre knytter innovasjon opp mot vekst tenkemåte, vil dette kunne bety at en økning i andel deltakere med vekst tenkemåte hos NT6 kan lede til en sterkere delingskultur hos kompetansemiljøet.

**Oppsummering, delproblemstilling 4:** Oppgaven kan ikke trekke en direkte slutning for om deltakerne hos NT6 har en vekst tenkemåte, grunnet mangelen av grunnlag for generalisering for hele kompetansemiljøet. Likevel kan oppgaven antyde at svaret på forskningsspørsmålet er nei, da innsamlede data fra spørreundersøkelsen viser at de to ulike tenkemåtene er ganske likt representert blant respondentene som deltok her.

## 8. Avslutning

Aller først i avslutningen vil oppgaven gjennomgå temaene som er belyst i form av en oppsummering. Videre tar oppgaven for seg konklusjonen og svarer på hoved- og delproblemstillinger, slik disse er drøftet i kapittelet over. Til slutt presenteres forslag til videre forskning.

### 8.1. Oppsummering

Denne oppgaven har tatt for seg spørsmålet om hvordan det kan utvikles en delingskultur hos NT6. I tillegg til dette ble det stilt fire delproblemstillinger. Studiet som er gjennomført i oppgaven er et enkelt casestudie med flere analyseenheter. Caset, NT6, er et tverrfagelig kompetansemiljø bestående av 18 foretak. Oppgaven viser et teoretisk casestudie med teori hentet fra organisasjonsstruktur både formelt og uformelt, utvikling av organisasjonskultur og ledelse, delingskultur, åpen innovasjon, strategi og mindset. Ut ifra denne teorien har det blitt utledet en overordnet forskningsmodell. Det er gjennomgående påpekt at teorien i all hovedsak gjelder organisasjoner, og ikke kompetansemiljø, men den er vurdert overførbar til caset. Noe av teoriene ledet ut til noen teoretiske antakelser som blir brukt som perspektiver på delproblemstillingene.

Metoden som er benyttet i oppgaven er en triangulerings tilnærming med en kvalitativ spørreundersøkelse og kvalitative semi-strukturerte intervjuer. Spørreundersøkelsen har til hensikt å kartlegge tenkemåten til deltakerne i NT6 på to parametere: vekst tenkemåte og fast tenkemåte. De kvalitative intervjuene har til hensikt å gi en dypere innsikt i arbeidshverdagen til deltakerne. Utvalget for den kvantitative undersøkelsen var samtlige deltakere, mens utvalget for de kvalitative intervjuene ble ledere i foretakene valgt gjennom stratifisert utvalg.



I analysen av de kvalitative dataene ble det brukt en strategi som gikk ut på å finne mønstre og sammenhenger i de transkriberte intervjuene. Svarene ble fin skrevet, systematisert, analysert og tolket. Intervjuguiden ble bygget opp etter indekser hvor informantene ble stilt spørsmål fra forskjellige temaer. Disse temaene ble også brukt i analysen. Svarprosenten på den kvantitative undersøkelsen var på 51,1%. Etter litteraturen å dømme er dette godt nok, men med tanke på at populasjonen er så liten anser forfatterne svarprosenten for lav til å generalisere. De kvalitative dataene blir fortsatt brukt til å se tendenser. Kapitlet om drøfting tar for seg de forskjellige delproblemstillingene og drøfter disse opp imot teorien fra kapittel 3. Avslutningsvis vil oppgaven oppsummeres og problemstillingene vil bli besvart så langt det lar seg gjøre.

## 8.2. Konklusjon

I konklusjonen vil oppgavens hovedproblemstilling besvares, samt presenteres tiltak NT6 kan iverksette for å videreutvikle delingskulturen innad i det tverrfaglige kompetansemiljøet. For å kunne besvare hovedproblemstillingen, må det først bli tatt stilling til delproblemstillingene. Denne konklusjonen skal utlede delproblemstillingene og avslutte disse med et tiltak for hvert problem. Disse tiltakene vil igjen benyttes i konklusjonens siste avsnitt hvor forfatterne svarer på hovedproblemstillingen. Gjennomgående i hele konklusjonen, vil forslag til videre forskning komme fortløpende under de ulike punktene.

### Konklusjon - Delproblemstilling 1:

Som drøftingen viser, kan kompetansemiljøets struktur påvirke delingskulturen ved å ytterligere aktivisere de mindre foretakene og utforme en tydeligere uttalt plattform. De mindre foretakene har mindre kapasitet til å bidra til delingen i stor grad, da dette er ressurskrevende. Et gjennomgående moment her er generering av felles prosjekter, da dette kan gi mindre foretak en plattform hvor de kan dele av sin kompetanse. Som nevnt, har informanter gitt uttrykk for behovet for en tydeligere uttalt plattform, da enkelte opplever det utydelig hvordan man skal definere NT6, samt hva som forventes at man bringer inn i kompetansemiljøet.

Et tiltak oppgaven ønsker å presentere er å ansette en fast ressursperson som jobber for NT6. Prosjektgenerering, som er en gjennomgående utfordring, er ikke noe som man enkelt kan utbedre. Gjennom å ansette en fast ressurs med formål å jobbe aktivt for å hente større prosjekter til kompetansemiljøet, vil denne utfordringen kunne utbedres. Flere prosjekter å forene foretakene rundt, vil kunne resultere i en økt delingskultur. Et slikt tiltak vil dog føre til at kompetansemiljøet må gå i en sterkere kommersiell retning.

Videre må det avveies om en tydelig kommunisert strategi skal utarbeides, siden dette også kan ha en innvirkning på delingskulturen hos NT6. Ved å utarbeide en strategi, vil det gi deltakerne felles mål å jobbe mot. Ved å omforene deltakere rundt tydelig kommuniserte felles målsettinger, vil dette kunne ta bort deler av usikkerheten knyttet til det som per i dag oppleves som en utydelig uttalt plattform. Siden NT6 er et hurtigvoksende kompetansemiljø, og dermed er i stadig endring, vil det å utforme en strategi med en fremvoksende (emergent) tilnærming være det mest nærliggende. Fremvoksende strategier er svært dynamiske, noe som gjør dem mer skikket for NT6.

### Konklusjon - Delproblemstilling 2:

Ledelsen utfyller sin fasilitator rolle for relasjonsbygging på en god måte. Ledelsen legger dermed godt til rette for at deling og delingskultur skal florere hos kompetansemiljøet gjennom relasjonsbygging. Det finnes en rekke arrangementer hvor hensikten er å bli bedre kjent, noen av disse inneholder også faglige elementer. Som nevnt i drøftingen er dette et viktig ledd i det å bygge delingskultur. Det er viktig å peke på at formen på noen av arrangementene har blitt kritisert noe.

Et tiltak forfatterne ønsker å presentere i denne sammenheng er en større grad av forpliktelse i forhold til hva man tar med seg inn i fellesskapet. Poenget her er at arrangementene kan oppleves litt for frivillig. Man kan se at det ofte er den samme kjernen som er med på de fleste arrangementene, dette kan muligens utbedres ved at man stiller høyere krav til bidrag. Tanken er en ansvarliggjøring for deling som desentraliseres til alle. Ansvarliggjøringen trenger ikke å gå sammen med sanksjonering ved for lite deltakelse, men heller belønning ved god innsats og bidrag inn mot fellesskapet. På denne måten kan det tenkes at deltakere blir mer motivert til å dele.

### Konklusjon - Delproblemstilling 3:

Det ble funnet en score på gjennomsnittlig opplevd delingskultur på 6,375. Begrepet læring og hvor stor betydning det har for kulturbygging blir understreket gjennom at det er forskjeller i hva deltakere mener man skal dele. Dette viser at fokuset på å lære bort kulturen kan falle litt igjennom. Det er lett å lære bort de formelle arrangementene som holdes for å dyrke kultur, men ikke nødvendigvis like lett å lære bort hva man faktisk tar med seg inn i møtene. Man ser gjennom leieavtalen punktet 2.1 - målene for kompetansemiljøet - at deltakere forplikter seg. NT6 identifiserer seg som et kompetansemiljø med høy grad av delingskultur, så det mangler bare at dette kommer til syne gjennom en form for atferd.

Teorien om subkulturer ble oppsummert i en teoretisk antakelse som igjen ble sett opp imot funn. Antakelsen *det vil være høy grad av subkulturer hos NT6 da de fleste ansatte både er spesialisert, men også innenfor forskjellige bransjer* ble underbygget av funn som viste at mindre grupper svarer det samme på spørsmål om hva som bør deles. Også i denne sammenheng er det interessant å vise til den opplevde mangelen på læring av kulturen, da subkulturer muligens kunne vært forhindret ved bredere forståelse av hva delingskulturen innebærer i praksis.

Oppgaven ønsker å presentere et tiltak som har blitt nevnt under drøftingskapittelet. Tiltaket innebærer å implementere NT6-metoden som artefakt. I praksis blir ikke dette hele arbeidsmetodikken, men snarere heller praksisen rundt det å koble andre foretak på prosjekter. Praksisen blir altså at man har et stort fokus på å se komplementære behov hos kunder og koble på andre deltakere. Dette tiltaket vil antakeligvis bruke en god del tid, kanskje opp imot flere år, før det kan kalles en artefakt, men forfatterne har troen på at det kan fungere like inkluderende underveis som etter at det blir en artefakt.

### Konklusjon - Delproblemstilling 4:

Det er tidligere i oppgaven nevnt at resultatene fra spørreundersøkelsen ikke er tilstrekkelige til å generalisere for hele populasjonen NT6. Svarene som ble samlet inn antyder at det er det ikke er bare vekst tenkemåte som er utbredt blant deltakerne hos NT6, men at det er ganske

likt fordelt mellom vekst- og fast tenkemåte. Som resultat av at spørreundersøkelsen ble mangelfull, vil ikke oppgaven konkludere med et definitivt svar på delproblemstilling 4.

### Konklusjon - Hovedproblemstilling:

Oppgavens overordnede problemstilling: *“Hvordan kan det utvikles en delingskultur i NT6?”* besvares best gjennom tiltakene som er utledet i delproblemstillingene. Som nevnt fikk den opplevde delingskulturen en score på 6,375 på en skala fra 1 til 10. Denne scoren er over midten og dermed på mange måter ganske bra. Tidsperspektivet blir nevnt i denne sammenheng, med tanke på hvor langt NT6 har kommet fra hvor de begynte, og med det perspektivet at denne scoren er ikke så veldig bra i forhold til hvor NT6 bør ligge for å fungere optimalt. På den andre siden er dette en bra score med tanke på hvor nytt NT6 fortsatt er.

Utfordring knyttet til å besvare problemstilling er den kvantitative tilnærmingen og vanskelighetene med å generalisere resultatene. Svarprosenten på 51,1% er ifølge litteraturen god nok, men på grunn av tilbakemeldinger har forfatterne valgt å tolke dataene som ikke generaliserbare. Dataene blir dog brukt til å vise tendenser. Vi ser at snittet beveger seg litt i retning av vekst tenkemåte. Med bakgrunn i den opplevde delingskulturen og resultat tendensene fra den kvantitative undersøkelsen mener forfatterne at det ikke er tenkemåten som står i veien for utviklingen av delingskultur. Det vil dog anbefales, med utgangspunkt i teorien, at man fokuserer på utviklingen fremfor resultatene i en lengre periode fremover.

Oppgaven vil dermed konkludere med at følgende tre tiltak vil kunne bidra til å bygge delingskultur hos kompetansemiljøet NT6. 1) en artefakt som i praksis utarter seg gjennom påkobling av aktuelle foretak til aktuelle prosjekter, gjerne gjennom komplementaritet i kompetanse. 2) høyere grad av forpliktelse i forhold til hva man tar med seg inn i fellesskapet, ikke sanksjonering, men belønning og dermed motivasjon. 3) ansette, eventuelt leie inn, en ressurs som kan ha som hovedoppgave å bygge NT6 sin posisjon i markedet, gjennom strategi og generering av prosjekter.

Forfatterne har på slutten av perioden et inntrykk av at den ønskede tilstanden til NT6 vil være veldig utfordrende med den strukturen man ser i dag. De tre tiltakene som er nevnt over vil bidra til de strukturelle endringer som er nødvendig. Forslag til videre undersøkelser går i:

- Analyse av lønnsomheten ved å ansette en strateg.
- Undersøke interessen hos deltakerne for de foreslåtte tiltakene.
- Undersøke tiltakene i praksis herunder sentralisert ledelse og koordinering i et miljø med uavhengige foretak.
- Undersøke forekomsten av sosial loffing i et stadig voksende tverrfaglig kompetansemiljø.

Kompetansemiljøet har en spennende og nytenkende måte å drive organisasjoner på. Prøving og feiling vil naturligvis være en del av prosessen, men vi har troen på at denne strukturen vil være veldig konkurransedyktig i fremtiden.

# Referanser

Advokatforeningen (2014). *Organisering av Advokatvirksomhet*.

<https://www.advokatforeningen.no/globalassets/kapittel-5-kontorfellesskap.pdf> (Hentet: 21. april 2019).

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforl.

Berg, M. E. (2008) *Ledelse : verktøy og virkemidler*. 3. utg. Oslo: Universitetsforl.

Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H. og Dweck, C. S. (2007) Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention, *Child Development*, 78(1), s. 246-263. doi: 10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x.

Brønnøysundsregistrene (2019a). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:

<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=922128294> (Hentet: 24. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019b). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:

<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=990864462> (Hentet 24. april 2019)

Brønnøysundregistrene (2019c). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:

<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=982136229> (Hentet 20. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019d). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:

<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=997697715> (Hentet: 24. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019e). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:  
<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=982691729> (Hentet 24. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019f). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:  
<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=991676295> (Hentet 20. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019g). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:  
<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=919890002> (Hentet 24. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019h). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:  
<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=922177104> (Hentet 24. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019i). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:  
<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=995393271> (Hentet 24. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019j). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:  
<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=980334554> (Hentet 24. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019l). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:  
<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=899601602> (Hentet 24. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019m). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:  
<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=915644155> (Hentet 20. april 2019).

Brønnøysundsregistrene(2019n). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:

<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=981188063> (Hentet 24. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019o). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:

<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=913515609> (Hentet 24. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019p). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundregistrene*. Tilgjengelig fra:

<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=914457726> (Hentet 20. april 2019).

Brønnøysundregistrene (2019q). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret - Brønnøysundsregistrene*. Tilgjengelig fra:

<https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=919496266> (Hentet 20 april. 2019)

Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W. og West, J. (2006) *Open Innovation : Researching a New Paradigm*. Oxford: OUP Oxford.

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dweck, C. S. (2006) *Mindset: The New Psychology of Success*. Updated edition. New York: Random House.

Dweck, C. S. (2017) *Mindset*. Updated edition. London: Robinson, an imprint of Little, Brown Book Group.

Fjeldstad, Ø. and Lunnan, R. (2018). *Strategi*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Goffin, K. og Mitchell, R. (2017) *Innovation management: effective strategy and implementation*. 3. utg. Macmillan International Higher Education.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Cappelen akademisk forlag.



Hammersley, M. og Atkinson, P. (1996) *Feltmetodikk*. 2. utg. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Hennestad, B.W. (2015). *Kulturbevisst ledelse - Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforl.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnstad, T. og Utter, H. (2015) *Fra konsern til klynge : transformasjon og innovasjon på Raufoss*. Oslo: Universitetsforl.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforl.

Lynch, R. (2018) *Strategic Management*. 8. utg. Harlow: Pearson Education Limited

Merriam, S. B. (1998) *Qualitative research and case study applications in education*. 2. utg. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.

NT6 (u.å.). *Kontakt oss*. Tilgjengelig fra: <https://nt6.no/kontakt> (Hentet 14. februar 2019).

NT6 (u.å.) *NT6 - Thinking Sideways*. Tilgjengelig fra: <https://nt6.no/> (Hentet: 20. april 2019).

Personopplysningsloven (2018) *Lov om behandling av personopplysninger*. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/\\*#\\*](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/*#*) (Hentet: 24. januar 2019).

Regnskapsconsult.no. (u.å.). *Forside | Regnskapsconsult AS*. Tilgjengelig fra: <http://regnskapsconsult.no/> (Hentet 24 april 2019).

Reinholt, M. I. A., Pedersen, T. og Foss, N. J. (2011) WHY A CENTRAL NETWORK POSITION ISN'T ENOUGH: THE ROLE OF MOTIVATION AND ABILITY FOR KNOWLEDGE SHARING IN EMPLOYEE NETWORKS, *Academy of Management Journal*, 54(6), s. 1277-1297. doi: 10.5465/amj.2009.0007.

Schein, E. H. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken: Wiley.

Stake, R. E. (2000). The case study method in social inquiry. I *Case Study method: Key Issues, Key texts*, red. Roger Gomm, Martyn Hammersley og Peter Roster. London: Sage

Tsai, W. (2001) KNOWLEDGE TRANSFER IN INTRAORGANIZATIONAL NETWORKS: EFFECTS OF NETWORK POSITION AND ABSORPTIVE CAPACITY ON BUSINESS UNIT INNOVATION AND PERFORMANCE, *Academy of Management Journal*, 44(5), s. 996-1004. doi: 10.5465/3069443.

van de Vrande, V., de Jong, J.P.J., Vanhaverbeke, W., de Rochemont, M. (2009) Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges, *Technovation*, 29(6), s. 423-437. doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.001>.

Yin, R. K. (2007) *Fallstudier : design och genomförande*. Malmö: Liber.

Yin, R. K. (2014) *Case study research : design and methods*. 5. utg. Los Angeles, Calif: SAGE.

Ødegård, T. (2019a). *Nutech AS - Gjøvik - Roller og kunngjøringer*. Tilgjengelig fra: <https://www.proff.no/roller/nutech-as/gj%C3%B8vik/it-konsulenter-og-r%C3%A5dgivning/IF7FZUY03DC/> (Hentet 18. februar 2019).

## Vedlegg A - Deltakerne i NT6

Alle selskapene som er tilgjengelige i kompetansemiljøet er privateide aksjeselskaper med sektorkode 2100 med unntak av en bedrift. De fleste selskapene stiller med like lang erfaringsbakgrunn hvis man tar utgangspunkt i stiftelsesdatoen som er registrert i Brønnøysundsregistrene selv om et par av bedriftene skiller seg ut i form som nyetablerte eller lang eksistens. De fleste selskapene tilbyr tjenester og produkter innen IT, grafisk og visuell kommunikasjonsdesign, programmering eller rådgivning/konsulentvirksomhet. Selskapene som er en del av kompetansemiljøet i skrivende stund blir kort presentert nedenfor:

### **Are Bekkelund AS**

Bedriften ble stiftet 02.01.2019. Selskapets vedtektsfestede formål er både grafisk og visuell kommunikasjonsdesign, men kan også investere i andre selskaper (Brønnøysundsregistrene, 2019a). Selskapet har en person lokalisert i Nedre Torvgate 6.

### **Comlight AS**

Selskapet ble stiftet den 05.01.2007. Bedriften har 1 ansatt som er å finne i lokalene i Nedre Torvgate 6. Selskapet har som formål å utvikle og produsere ulike belysningsystemer ifølge Brønnøysundregistrene (2019b).

### **Escio AS**

Bedriften ble stiftet år 19.06.2000. Selskapets vedtektsfestede formål er vedlikehold, utvikling og salg av IT-løsninger. Virksomhetens art er utvikling og salg av datautstyr (Brønnøysundsregistrene, 2019c). Selskapet har 8 ansatte lokalisert hos NT6 og er det største selskapet i kompetansemiljøet. De arbeider i hovedsak med programmeringstjenester.

### **Goodwill Strategi og Kommunikasjon AS**

Selskapet ble stiftet i 20.10.2011. Ifølge Brønnøysundsregistrene (2019d) er vedtektsfestede formål en kombinasjon av kommunikasjonstjenester, PR og markedsføring med tilhørende virksomhet. Selskapet har en person tilgjengelig i Nedre Torvgate 6 mens hovedkontoret ligger i Oslo.

### **Headit AS**

Selskapet ble stiftet 18.11.2000. Ifølge Brønnøysundsregistrene (2019e) er vedtektsfestet formål å drive med konsulentvirksomhet, manager virksomhet og prosjektutvikling. Alt dette er innen IT. De har 4 ansatte lokalisert i Nedre Torvgate 6.

### **IOPS AS**

Bedriften ble stiftet 15.06.2007. Selskapets vedtektsfestet formål er å levere konsulent- og rådgivende tjenester innen IT-virksomhet samt annen virksomhet tilknyttet til dette (Brønnøysundsregistrene, 2019f). Bedriften har 6 ansatte plassert hos NT6 og er en av de større selskapene her.

### **Kodeo AS**

Selskapet ble stiftet 30.10.2017 (Brønnøysundsregistrene, 2019g). Bedriften har 1 ansatt i Nedre Torvgate 6 og utfører drift og salg av nettbutikk-løsninger (Brønnøysundsregistrene, 2019g).

### **Locomotiv AS**

Firmaet ble stiftet 02.01.2019. Selskapet har en person tilgjengelig i lokalene til NT6 og ifølge Brønnøysundsregistrene (2019h) er vedtektsfestet formål produksjon av film og lyd.

### **Medius AS**

Bedriften ble opprettet i 18.03.2010. Selskapet har 1 ansatt tilgjengelig i Nedre Torvgate 6. Vedtektsfestet formål er ifølge Brønnøysundsregistrene (2019i) effektivisering av prosesser knyttet til IKT innen konsulentvirksomhet.

### **M8 Design AS**

Firmaet ble stiftet 04.11.1998. Bedriften utøver grafisk design og formgivning ifølge Brønnøysundsregistrene (2019j). Selskapet har 1 ansatt som er tilgjengelig hos NT6.

### **Regnskapsconsult AS**

Bedriften er et av de eldste selskapene i kompetansemiljøet da det ble stiftet den 30.11.1991. Selskapet har 3 ansatte tilgjengelig hos kompetansemiljøet og er en totalleverandør av økonomitjenester (Regnskapsconsult.no, 2019).

### **Ruth og Ragna AS**

Konsulentselskapet ble stiftet 23.01.2013. De har 2 ansatte som holder til i Nedre Torvgate 6. Ruth og Ragna leverer tjenester innen bedriftsrådgivning og annen administrativ rådgivning ifølge Brønnøysundsregistrene (2019l).

### **Strategisk Ruteplan AS**

Selskapet ble stiftet 02.07.2015. Ifølge Brønnøysundsregistrene (2019m) er bedriftens virksomhet rådgivning/konsulentbistand knyttet til samferdsel, strategisk ruteplanlegging og prosjektledelse innen kollektivtrafikk. Selskapet har 2 ansatte lokalisert hos NT6.

### **Tomas Jevne Tekst (EPF)**

Bedriften er et enkeltpersonsforetak og har vært stiftet siden 04.11.1999. Ifølge Brønnøysundsregistrene (2019n) tilbyr selskapet kunstneriske tjenester innen litteratur.

### **Vinr AS**

Holdingselskapet ble opprettet 18.02.2014. Det er 1 ansatt i bedriften som sporadisk er tilgjengelig i Nedre Torvgate 6. Selskapet tilbyr ifølge Brønnøysundsregistrene (2019o) tjenester innen innovasjon, rådgivning innen entrepenørskap og kjøp/salg av aksjer.

### **Vixel AS**

Selskapet ble stiftet den 08.10.2014. Bedriften har 2 ansatte i kompetansemiljøet og arbeider i hovedsak med grafisk og visuell kommunikasjonsdesign ifølge Brønnøysundsregistrene (2019p).

## Vedlegg B - Intervjuguide NT6

Veien inn i NT6/Kompetansemiljø - formelle og uformelle relasjoner:

Grønn = Tilfredshet med deltakelse

Gul = Relasjonsbygging

Rød = Struktur

Interesser?

Hva tenker du om begrepet kultur?

Hva tenker du om organisasjonskultur?

1. Kan du ta oss igjennom vurderingen du gjorde når du først ble introdusert til deltakelse i NT6
2. Kan du si noe om hvilke fordeler du har hatt etter at du ble med i kompetansemiljøet NT6? (konkret eksempel?)
3. På en skala fra 1 til 10 hvor 1 er dårligst og 10 er best, kan du si hvor tilfreds du er med deltakelsen i NT6 så langt?
4. Kan du si noe om målene du skriver under på i punkt 2 i leieavtalen?
5. Hvis du skulle endret på to ting med hensyn på hvordan kompetansemiljøet er strukturert i dag, hva ville det vært?
6. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er helt uenig og 10 er helt enig, hvor enig er du i at kompetansemiljøet mangler retning?
  - 6.1. Hva mener du kan gjøres for å forbedre dette?
7. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er dårligst og 10 er best, kan du si noe om hvor lett det er å skape relasjoner innad i NT6?
8. Ca hvor mange av de deltakende foretakene synes du det er enkelt å innlede et samarbeid med?
9. Hvor lett er det å forplikte seg til et samarbeid med en annen deltaker i kompetansemiljøet?
10. Hvor sentral mhp. interorganisasjonelle relasjoner vurderer du at ditt foretak er innad i kompetansemiljøet? (Posisjon i "nettverket" innad i NT6)
  - 10.1. Hva mener du må til for at ditt foretaks posisjon skal kunne sentraliseres i NT6?

## Delingskultur - praksis som deling:

Lyseblå = Delingsarenaer

Rosa = Delingspotensial

Oransje = Prosjekt-relatert

Lime = Ikke prosjekt-relatert

1. Hvor mange prosjekter er foretaket ditt del av nå?
2. Hvor mange av prosjektene inngår det et samarbeid med andre foretak i NT6?
3. Har dere prosjekter gående hvor aktører fra NT6 ikke er samarbeidspartnere, men likevel har innflytelse på prosjektarbeidet?
  - 3.1. Hvis ja; Hvor mange?
4. Hvor mange ganger i løpet av en måned deler du med noen du ikke jobber på prosjekt med?
5. Har du problemstillinger i ditt foretak du nå kan løse som en direkte følge av at du er en del av NT6?
6. Kan du si noe om hvor ofte du mener at man skal dele?
7. Hvor mye kapasitet har du til å dele?
8. Kan du med et ca tall si hvor mange prosent av ditt fokus du mener skal ligge på deling og hvor mye skal ligge på egne arbeidsoppgaver?
9. På en skala fra 1 til 10 hvor 1 er ingenting og 10 er optimal delingskultur, hvor vil du si at NT6 befinner seg nå?
10. Ca hvor mange ganger i løpet av en uke deler du, eller blir det delt noe som er aktuelt for deg via kommunikasjonskanalen Slack?
11. Hvor mange ganger av en dag benytter du deg av informasjonsdelingen som finner sted på skjermene?
12. Hvor ofte ila. en måned deltar du på felles arrangement?

## Ledelse - fasiliterer prosesser og relasjoner:

Grønn = Governance

Gul = Fasilitering av relasjoner

Rød = Fasilitering av prosesser

1. Vil du si at det er samsvar mellom det ledelsen av kompetansemiljøet mener man skal dele og det ledelsen i foretaket du jobber i mener man skal dele?
2. Hva er de overordnede målene til kompetansemiljøet NT6?
3. Hvem mener du at er ansvarlig for at deling finner sted blant deltakerne hos NT6?
  - 3.1. Hvorfor mener du det er slik?
4. I hvilken grad vil du si at ledelsen hos kompetansemiljøet fasiliterer relasjoner for at deling skal finne sted?
5. I hvilken grad fasiliterer ditt foretak for at relasjoner for deling skal bli skapt?
6. I hvilken grad vil du si at du følger opp relasjonene?
  - 6.1. Savner du noen prosesser/rutiner for oppfølgingen?
7. I hvilken grad vil du si at ledelsen hos kompetansemiljøet fasiliterer prosesser for at deling skal finne sted?
8. I hvilken grad vil du si at du iverksetter prosesser for deling?
  - 8.1. Hva gjør du for å iverksette delingsprosessene?
9. I hvilken grad vil du si at du følger opp disse delingsprosessene?
  - 9.1. Er det noe du savner som kunne gjort oppfølgingen enklere?



## Vedlegg C - Påstander fra spørreundersøkelsen

1. Du kan lære nye ting, men du kan egentlig ikke endre din grunnleggende intelligens.
2. Din intelligens er noe ved deg du ikke kan endre særlig mye.
3. Du har en viss mengde intelligens og det er ikke særlig mye du kan gjøre for å endre det.
4. Uansett hvor mye intelligens du har, kan du alltid forandre den ganske mye.
5. Alle, uansett hvem de er, kan endre sine grunnleggende karakteristikk betydelig.
6. Alle er en bestemt type person, og det er ikke mye de kan gjøre for å endre det.
7. Når noe er vanskelig får jeg lyst til å jobbe mer med det, ikke mindre.
8. Helt ærlig, når jeg jobber hardt med noe får det ikke meg til å føle meg veldig smart.
9. Dersom du jobber hardt vil du mest sannsynlig prestere bra, uansett hvor smart du er.
10. Jeg liker oppgaver jeg kan lære av, selv om det innebærer at jeg gjør mange feil.
11. Bare noen få mennesker kan bli virkelig gode, uansett om det er innen idrett, musikk, kunst, et skolefag.

## Vedlegg D - Matrise fra intervjuanalyse

Spørsmål/informanter	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
<b>KOMPETANSEMILJØ</b>				
Tilfredshet med deltakelse	Kjente til behovet for interne relasjoner. Kompetansehevning.	Grunnlegger	Slitsomt å pendle. NT6 utlyste leietaker	Grunnlegger
Tilfredshet med deltakelse	Relasjonelle fordeler fremfor faglige	Lettere å bli forstått	Sosialt samhold	Lært om organisasjon
Tilfredshet med deltakelse	7	8	4	10
Struktur	Husker ikke målene. Delingskultur.	Bidra til fellesskapet. Forme NT6	Husker ikke, men antar deling	Husker ikke
Struktur	Felles prosjekter og møteromsfasiliteter	Mer aktiv tilnærming. Flere møterom. Endre mindset	Noen store selskaper. Flere felles prosjekter	Ingen ønsker
Struktur	5. Krevende med felles strategi. 100% ledelse	Bra med åpen retning	7	Mangler retning
Struktur	Tydligere mål. Felles prosjekter.	Strategidokument er ikke nødvendig	Komplementere hverandre i praksis	Mer kultur, mer ledelse.
Relasjonsbygging	9.	10	God tilrettelegging	Lett
Relasjonsbygging	De fleste. Relevans		I teorien alle. Vanskelig mhp egen virksomhet	Greit. 80% av foretakene
Relasjonsbygging	Lett, menn bevissthet rundt kontraktuelle/økonomiske	Lett når innretningen skaper forpliktelse	Tre kopper kaffe. Lett	Lett
Relasjonsbygging	Ok synlighet	Svært sentral. Foretaket går ofte foran som eksempel	Unik. Mindre sentral	Sentral, men ønsker å være mer sentral. Kobles sent på prosjekter
Relasjonsbygging	Fast person tilstede	Kan ta for mye plass	Trives i den posisjonen	Ressurser som kan delta på workshops.
<b>DELINGSKULTUR</b>				
Prosjekt-relatert	6 el. 7	6	30-40 prosjekter	10 stk
Prosjekt-relatert	Jobbet med mange. Må være gode nok.	2	Ingen	3 til 4
Prosjekt-relatert	Ja	Ja	Tendenserer mot det.	Nei
Prosjekt-relatert	Prosjekt ****City	Daglig	Ja uformelle avtaler med noen	
Ikke prosjekt-relatert	1 til 3 ganger.	Daglig	Mange ganger. Ofte uformelt	Deler lite utenom prosjekter
Ikke prosjekt-relatert	Ja, digitalisering av eget selskap.	Ja. NTNU.	Markedsføring/synliggjøring	Ja. Utvikling av interne tjenester
Delingspotensial	En del av kulturen	Del når du har noe å dele. Krav.	Ser ikke på det som deling	Ofte som mulig. NT6 bør ta mer ansvar for deling. Kommersialisering og styring fra NT6
Delingspotensial	Åpen når spurt.	Mye kapasitet	Deler ved spørsmål. Liker annengrads læring	Minst mulig
Delingspotensial	75-80% eget.	Eget først. Derneist åpenhet	Deling er viktig.	70% eget foretak. Resten deling
Delingspotensial	7 el. 8	4	Mangler fellesprosjekter	7
Delingsarenaer	Par ganger i uken	To	Informasjonsdeling, ikke kompetanseoverføring	Ingenting. Helt irrelevant
Delingsarenaer	Flere ganger daglig	Flere ganger daglig	Ser noen ganger	Hver dag
Delingsarenaer	7 til 10. Når mulig	Ofte som mulig. Gi eller skape verdi.	80% ca.	Deltar på alt som lar seg gjøre

LEDELSE				
Governance	Er en foregangsfigur	Lite samsvar. Egen metode/NT6 metode	Forskjell på personer	Ikke samsvar. En ligger foran. Enveiskjørt
Governance	Utvikling ved deling	Samskapning	Bygge møteplass og koblingsboks	Dele kompetanse og spille hverandre gode
Governance	Alle	Alle	Hver enkelt	Alle har ansvar. Bør ansettes en koordinator
Governance	Del av kulturen	Læring er personlig	Kan tilrettelegges for det, men hver enkelt har ansvar	Den største tar mest plass.
Fasilitering av relasjoner	Skaper aktivitet, alle ansvarlige for relasjoner. Tydeligere ledelse	Høy grad	Bra fasilitering	Bra fasilitering
Fasilitering av relasjoner	Viktig. Bistå på linje med andre	Høy grad		Dårlig. Lite interesse fra andre. Vaktmester
Fasilitering av relasjoner	Etter beste evne	Flinke, kan bli bedre	Bevisst på å holde kontakt	Prøver etter beste evne
Fasilitering av relasjoner	Omforent arbeidsmetodikk	Savner åpenhet og risikovilje	Enkelt å holde kontakt sosialt	Mindre grupper. Jobbe strukturert for prosjekt
Fasilitering av prosesser	Savner ambassadør. Samle paraply tanken	NT6-metoden. Mange falt av	Små initiativ, ingen felles prosess i større grad	Deler sine egne prosesser
Fasilitering av prosesser	Kunne vært flinkere. Strategi/mål å planlegge etter.	Hele tiden en pådragsyter for at det skal skje ting		Dårlig.
Fasilitering av prosesser	Prøver å være tilgjengelig	Høy grad	Uformelt. NT6-metoden	Innspill talks, deler med like foretak
Fasilitering av prosesser	Deler erfaringer. Starter prosjekter.	Ber inn på møter	NT6-metoden - dabber av. Tid er en utfordring for flere	Prøver å følge opp
Fasilitering av prosesser	Felles prosjekter.	Systematisk fjerne usikkerhet	Savner lik erfaring hos andre.	Mer struktur rundt det. Forankre i egen organisasjon.

Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9
Avhengig av samarbeid, har hatt samarbeid med andre aktører i NT6 tidligere	Grunnlegger	Avveining om det gagnar virksomheten	Var spennende, nytenkende	Grunnlegger, nettverk, styrket markedsposisjon, kompetanse, billigere
Tilgjengelighet av funksjoner. Tilgjengelig selv. Verdi å ha funksjoner samlet	Rekruttering, sosiale fordeler	Mye arbeid med partnere. Struktur og kolleger	Prosjekter og jobber	Tilgang på kompetanse og ressurser, større fokus på eget fag
8	7	8	8	7, med hensyn på starten
Husker ikke	Informasjonsdeling på tvers. Spille andre inn på prosjekter	Husker ikke	Husker ikke, antar det omhandler deling og støtte andre foretak	Husker ikke
Kultur for samarbeid. Må komme gjennom felles prosjekter	Finansieringsmodell med fast ansatt. Tydeligere plattform	Tydighet i hva man tar med inn	Dele og støtte hverandre	Rotelab og aktivisere de mindre foretakene
1	4	Vanskelig å si. Opplever noe uklarehet i oppfattelse mellom foretak i ledergruppen	Mer helhetlig struktur	6. Opplever forskjellig oppfattelse mellom foretakene i ledergruppen, konkretisere retningen
Ting har ikke satt seg, tydelige på kommunikasjon og teknologi som retning	Metodikk fremfor retning, struktur og metoder	Opplever ingen retningsproblem	Går automatisk i riktig retning	Generer fellesprosjekter
Veldig lett	8 el. 9	8 el. 9. Personlighet	7. Personlighet	Ganske enkelt. Finne prosjekter er vanskelig
Ingen vanskelig. Prosjekter er problemet	Bransjer og kompetanse skaper utfordringer	Alle	Nesten alle	Bransjevariasjon. Behovsorientert
Enkelt	Lett	Ikke opplevd problemer, er ikke noen hemmeligheter	Lett å forholde seg og forplikte seg til andre	Udefinerte eiere, kontrakter
Sentral gjennom graden av samarbeid	Mindre sentral. Rar enhet. Kompetansemiljøet dytter mot digitalisering	Kompetanse de fleste trenger	Mye involvert, men ikke størst	Sentral mhp dugnad og innsats
Ikke ønsket	Dreie fokus til egen bransje	Lansere ideer/prosjekter		Delta mer på sosiale arrangementer Oppmuntre til sosialisering
10	7 til 9	7 til 8	ca 8	3
10	2	Halvparten	Alle	Ingen
Nei	Nei	Ja	Ja	Ja
		Daglig		3-4 faste ressurspersoner. Usikker hvor ofte
Alle prosjektene	Hele tiden. Mange måter å dele på.	2 til 3 ganger.	Noen ganger pr mnd	3-4 dager ukentlig
Ja. Før og etter prosjekt	Rekruttering. Bedre tjenester til kunder	Ja. Administrativt	Enklere å samarbeide rundt felles problemstillinger	Ja problemidentifisering
Ved behov. Kultur. Mye. Startet alene for kapasitet	Gjør det hele tiden. Tilgjengelighet kan vær utfordring	Skal dele, men respektere tiden.	Deles etter behov	Del det som har verdi
Alt bør være på eget	Er tilgjengelig ved behov. Lønnsomhet. Aktivitet må være lønnsomt på sikt	Ulikt. Deler når jeg kan	Må være fleksibel. Svarer når spurt	ca 3 timer i uken
7	5	9	6	5
Sikkert ukentlig. Benyttes til prosjekter	Slack er dårlig.	For info, men ikke kompetanse	Nesten daglig. Brukes i prosjekter	Melding funker. Kanaler ikke
Ved behov. Praktisk info	Daglig.	Sjeldent. Plassert feil	Sjeldent	Daglig
4 ganger	50-75% av alt. Faglig først	Av de dårligere.	Deltar på det man kan	Litt under ukentlig

Opplever samsvar	Ikke samsvar, usikker på hva som kan forventes	Forskjeller	Største foretak må sette standarden	Handler ikke om mengde, men budskap
Fokus på økt kompetanse og utvikling	Kompetansemiljø, deling, synergier. Kan sees over på nytt. Hvor raskt skal de gå frem	Delingskultur og tenke på tvers. Felles prosjekter	All kompetanse har relasjoner	synergier, utvikling og kompetanse
Alle sitt ansvar	Alle. Ikke organiseres sentralt	Alle, men ledere først	Hver enkelt	Alle. Ledelsen må bygge kultur
	Har ikke tro på sentralisert kultur	Lederansvar	Ledere setter standarden	
Stor grad	Midt på treet.	Stor grad. Faglige og sosiale events	Ganske bra	Mangel på systemer for prosjektgenerering
På praktisk plan	Kunne gjort mer. Dele relasjoner	Tatt initiativ til å møte kommunikasjons foretak	Prøver å være åpen	Relasjonsbygging gjennom støttende kompetanse
Stor grad	Prøver. Trenger tid alene	Ikke flink nok	Flink til å følge opp	Behovsstyrt
Advokatfirma inn	Er vandt til systemer	Liten bedrift, må hoppe på det man kan	Ikke for mange rutiner	System for å følge opp enkelte
Formålstjent. Forventer det ikke. Tilrettelegger for innkomne forespørsler Ingenting å gjøre annerledes	Har lokale for det, møteplasser.	Vært noen møter	Funker bra	NT6-metoden. Komplementære team
Prosjekter styrer.	Kommersiell gevinst er viktig.	Møtepunkt for kommunikasjon	Satt i gang med en annen	Har behov for å dele - Tilbakemeldinger
	Prøver. Ingen systematikk for det	Kaller inn til møter	Snakker med andre ang. ulike problemstillinger	Nesten daglig
Prosjektet styrer. Ønsker mer NT6-metoden	Passe på å ikke stå i veien	Middels. Initiativ, men mye jobb.		Lite prosjekter gir lite oppfølging

