

Handelshøgskolen i Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

André Drågen Lillehovde & Ståle Meek Vevik

Masteroppgave

Samspeilet mellom organisatorisk læring,
ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon

The interplay between organizational learning, resource integration and service
innovation

Master i økonomi og ledelse, spesialisering markedsføringsledelse

2021

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Masteroppgaven markerer slutten på masterstudiet i økonomi og ledelse – spesialisering markedsføringsledelse ved Handelshøgskolen i Innlandet, som for oss betyr slutten på en 5-årig reise som deltidsstudenter og fulltidsansatte. Kombinasjonen med praksis og teori kan ikke annet enn å anbefales for studenter som vurderer det, men det skal sies at det innebærer noen tøffe tak.

Når det kommer til masteroppgaven, har ambisjonene fått lov til å prege studien. Vi ønsket å skape teori for å forklare fenomener vi selv var nysgjerrige på, noe vi har kunnet gjøre delvis på grunn av vår veileder, Claes Högstrom ved Handelshøgskolen i Innlandet. Ettersom dagene gikk og utfordringene kom, forstod vi at en oppgave som denne krever en del modning, mye lesing og mye analyse. Vi innrømmer gladelig at vi revurderte problemstillingen og formålet både en og to ganger, men vi er glade vi stod løpet ut, for prosessen har vært givende. Og hvem vet – kanskje oppgaven får videre liv om en av oss skulle få lysten og muligheten til å fortsette reisen i akademia.

Oppgaven kommer antakelig ikke til å «løsne i permen», men vi håper at den kan gi noe til deg som leser den. Vi håper at du forstår hvordan vi tenker og hva vi har sett, og at du gjør deg opp dine egne meninger om våre funn og tolkninger. Vi håper at det vi har definert som et problem, er godt nok besvart gjennom våre forsøk på å integrere ressurser gjennom empiri og teori, og at du sitter igjen med det vi ønsker du skal. I så fall har vi, ved hjelp av læring og ressursintegrasjon, skapt en ny masteroppgave som er nyttig for andre. Om du ikke forstår denne metaforen, håper vi den blir forståelig etter du har lest oppgaven.

Vi har spart det viktigste til slutt! Det er flere enn veilederen vår som skal ha en takk på denne dag. Samboere skal ha takk for å ha gitt rom og tid - og mat - i stunder hvor vi har glemt de førstnevnte to. Vi må takke venner for at de fortsatt er våre venner etter periodevist høyt fravær. Også vil vi takke foreldre, søsken og øvrig familie for alle heiarop. Helt til slutt: Takk til Handelshøgskolen i Innlandet for å gjøre det mulig.

God lesning.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Norsk sammendrag	v
Engelsk sammendrag (abstract)	vi
1. Introduksjon	1
1.1 Problemstilling	5
1.2 Kontekst og metode	5
1.3 Oppgavens struktur	6
2. Teori	7
2.1 Tjenesteinnovasjon	7
2.1.1 Tjenesteinnovasjon av ulik grad	8
2.2 Ressursintegrering	9
2.2.1 Ressursene som integreres	12
2.3 Organisatorisk læring	14
2.3.1 Organisatorisk læring som prosess	14
2.3.2 Læring med ulikt potensiale for endring	16
3. Metode: Forskningsdesign	19
3.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	19
3.1.2 Kvalitativ og abduktiv forskning	19
3.2 Forskningsstrategi	20
3.2.1 Grounded theory	20
3.2.2 Case	22
3.3 Datainnsamlingsmetode	23
3.3.1 Dybdeintervjuer	23
3.3.2 Dokumentdata	24
3.4 Utvalgsstrategi	25
3.5 Transkribering	27

3.6	Analyse.....	28
3.7	Vurderingskriterier	30
3.8	Eget ståsted og påvirkningskraft	33
3.9	Etiske hensyn.....	33
4.	Resultater og diskusjon	36
4.1	Tjenesteinnovasjon i Norsk Tipping	36
4.1.1	Strategisk tjenesteinnovasjon	38
4.1.2	Taktisk tjenesteinnovasjon	40
4.1.3	Operasjonell tjenesteforbedring	42
4.2	Ressursintegrasjon for tjenesteinnovasjon	43
4.2.1	Strategisk ressursintegrasjon	45
4.2.2	Taktisk ressursintegrasjon	48
4.2.3	Operasjonell ressursintegrasjon.....	50
4.3	Organisatorisk læring for tjenesteinnovasjon.....	52
4.3.1	Strategisk læring.....	53
4.3.2	Taktisk læring.....	56
4.3.3	Operasjonell læring	58
4.4	Diskusjon.....	60
4.4.1	Samspillet mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon	60
4.4.2	Samspillet forandrer seg etter graden av tjenesteinnovasjon som skapes.....	63
5.	Teoretiske og praktiske implikasjoner	71
6.	Konklusjon	72
7.	Begrensninger og videre forskning	73
8.	Litteraturliste	75
	Vedlegg	I
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	I

Vedlegg 2: NSD	IV
Vedlegg 3: Informasjonsskriv	VIII

Figuroversikt

Figur 1: A hierarchy of operant resources, Madhavaram og Hunt, 2008, s.70	12
Figur 2: Datakilder	27
Figur 3: Strategisk tjenesteinnovasjon	38
Figur 4: Taktisk tjenesteinnovasjon	40
Figur 5: Operasjonell tjenesteforbedring.....	42
Figur 6: Strategisk ressursintegrasjon	45
Figur 7: Taktisk ressursintegrasjon	48
Figur 8: Operasjonell ressursintegrasjon.....	50
Figur 9: Strategisk læring	53
Figur 10: Taktisk læring	56
Figur 11: Operasjonell læring	58
Figur 12: Læring i samspill med ressursintegrasjon for å skape tjenesteinnovasjon	61
Figur 13: LeRiSin: Learning to resource integration to service innovation.....	63
Figur 14: Veien fra idé til tjeneste, Norsk Tipping, 2021	65

Norsk sammendrag

Ressursintegrasjon er fundamentalt for verdiskaping (Vargo & Lusch, 2016), og dermed for tjenesteinnovasjon som også er verdiskaping (Findsrud, 2020; Priem, 2007). Findsrud og Dehling (2019) argumenterer for at ressursintegrasjon er et mikrofundament for tjenesteinnovasjon, og i likhet med Lusch og Nambisan (2015), at læring og interaksjon med aktører i omgivelsene er en essensiell del av prosessen. På grunn av at læring blir omtalt i teori om tjenesteinnovasjon og ressursintegrasjon, ønsker vi å se nærmere på hvilken rolle organisatorisk læring kan innta i samspillet mellom ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon. Teori om organisatorisk læring kan forklare hvordan en organisasjon utnytter eksisterende eller utforsker ny kunnskap (Luger, Raisch & Schimmer, 2018; O'Reilly & Tushman, 2011), basert på ulike nivå av kretslæringer (Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017). Derfor kan teori om organisatorisk læring være et nyttig tilskudd i teori som forklarer tjenesteinnovasjonsprosesser.

Oppgavens formål er å minke gapet i teorien mellom ressursintegrasjon, organisatorisk læring og tjenesteinnovasjon. Med utgangspunkt i formålet, skal studien bidra til å møte behovet for mer forskning på både ressursintegrasjon (Edvardsson, Kleinaltenkamp, Tronvoll, McHugh & Windahl, 2014) og organisering for å skape ulik grad av tjenesteinnovasjon (Snyder, Witell, Gustafsson, Fombelle & Kristensson, 2016).

Gjennom kvalitativ forskning på en casebedrift har studien resultert i et rammeverk som kan brukes til å forstå samspillet mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon, og som et utgangspunkt for videre forskning. Funnene viser at organisatorisk læring fører til kunnskap som definerer ressursintegrasjonsprosessen som skal til for å skape tjenesteinnovasjon. Videre har funnene resultert i et nytt begrepsapparat for å presentere samspillet ulike nivåer. Oppsummert lyder det slik: Organisatorisk læring på operasjonelt, taktisk eller strategisk plan, som benyttes i henholdsvis operasjonell, taktisk eller strategisk ressursintegrasjon, kan skape operasjonell, taktisk eller strategisk tjenesteinnovasjon.

Engelsk sammendrag (abstract)

Resource integration is fundamental for value creation (Vargo & Lusch, 2016), and thus for service innovation, as service innovation also is value creation (Findsrud, 2020; Priem, 2007). Findsrud & Dehling (2018) argues that resource integration is a micro-foundation for service innovation, and like Lusch & Nambisan (2015), they argue that learning and interaction with actors in the surroundings is an essential part of the process. Because learning is discussed in theory about service innovation and resource integration, we wanted to take a closer look at which role organizational learning could take in the interplay between resource integration and service innovation. Theory about organizational learning could explain how an organization exploits existing, or explore new knowledge (Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011), based on different levels of loop learning (Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaides, 2017). Theory about organizational learning can therefore provide a useful supplement to theories illuminating service innovation processes.

The purpose of the study is to reduce the gap in theory between resource integration, organizational learning, and service innovation. With that in mind, this study contributes to accommodate the need for more research on both resource integration (Edvardsson, Kleinaltenkamp, Tronvoll, McHugh & Windahl, 2014) and organizing to initiate different degrees of service innovation (Syder, Witell, Gustafsson, Fombelle & Kristensson, 2016).

Through qualitative research in a firm, this case study has resulted in a framework that could be used for comprehension of the interplay between organizational learning, resource integration and service innovation, and for further research. The findings indicate that organizational learning leads to knowledge that defines the resource integration process needed to originate service innovation. The findings have also resulted in a conceptual apparatus to present the different levels of the interplay. To summarize: Organizational learning in an operational, tactical or strategic level, that is utilized in operational, tactical or strategic resource integration, could originate operational, tactical or strategic service innovation.

1. Introduksjon

«Most new firms are founded with an idea and for a definite purpose. The life goes out of them when that idea has been fulfilled or has become obsolete or even if, without having become obsolete, it has ceased to be new. That is the fundamental reason why firms do not exist forever” (Schumpeter, 1939, s.91-92).

Sitatet til Schumpeter (1939) fremhever viktigheten av at organisasjoner må fornye seg for å ha livets rett. Ved å skape innovasjon kan organisasjoner tilpasse seg for å holde seg konkurransedyktige, eller for å være helt i front blant sine konkurrenter (Findsrud, 2020, s. 194). Måten organisasjoner skaper noe som er nyttig for andre har forandret seg fra tiden rundt den første industrielle revolusjon, hvor det mest handlet om å skape verdier gjennom kostnadseffektive prosesser og distribusjon (Smith, (1776) 1904). I dag er det et økt fokus på utvikling av kunnskap og tjenester, som er med på å skape en økonomi som skiller seg fra den varedominante fortiden (Gustafsson et al., 2016a). Interaksjon med kunder og andre aktører, er nøkkelen for å utvikle verdiforslag som markedet ønsker, og dermed vil betale for (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Sarasvathy & Dew, 2005; Vargo & Lusch, 2004, 2016).

Kunnskap, evner og prosesser, det som kalles for operante ressurser, fremmes innen tjenesteforskning og strategisk ledelse som de ressurser som er førende for å skape strategiske fortrinn, og for å organisere verdiskaping (Grant, 1996; Srikanth & Puranam, 2014; Vargo & Lusch, 2004, 2008b, 2016). Vargo og Lusch (2004); samt Vargo og Lusch (2008b) poengterer at operante ressurser, som kunnskap og ferdigheter, er de som aktiverer de operande ressursene. Mikroprosessoren er et godt eksempel, den er full av operante ressurser som kunnskap, skapt gjennom aktiviteter og prosesser, men dens fysiske form er gjort mulig av operande ressurser som råvarer (Vargo & Lusch, 2004, s. 3). Madhavaram og Hunt (2008) påpeker at operante ressurser er grenseløse og komplekse, og innebærer alt fra enkeltstående ressurser, som en bestemt type kunnskap, til stadig mer avanserte former, hvor flere ressurser er integrert - som er tilfellet når organisasjoner skaper innovasjon og mange prosesser og ressurser er sammenkoblet. Ifølge tjenstedominant logikk (oversatt fra «service dominant logic») blir tjenester til gjennom ressursintegrasjon, hvilket betyr at integrasjon av ressurser er kjernen i verdiskaping (Vargo & Lusch, 2016, s. 11). Tjenester (oversatt fra «services») består av kunnskap og evner integrert i prosesser som kan skape nytte for aktører (Lusch & Nambisan,

2015, s. 161). Det gjelder også for varer, som blir en bærer av tjenester (Vargo & Lusch, 2004, 2008a). Om det er en tjeneste eller vare som foreslås for kunden er egentlig irrelevant, fokuset er på om den som skal benytte varen eller tjenesten opplever at varen eller tjenesten gir verdi (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011; Vargo & Lusch, 2016). Derfor leverer en organisasjon kun et verdiforslag, bestående av integrert kunnskap (operante ressurser), hvor tjenester eller varer først skaper verdi om kunden tar det i bruk (Vargo & Lusch, 2004).

Tjenesteinnovasjon er en form for verdiskapning (Findsrud, 2020) som gjør at organisasjoner kan skape og videreutvikle attraktive verdiforslag. For organisasjoner vil all verdiskapning være forbundet med en viss grad av tjenesteinnovasjon (Priem, 2007). Skapelse og utvikling av verdiforslag skjer ved at organisasjoner lager noe som vil forandre kundens vurdering av bruksverdi, som for eksempel å skape noe nytt som kunder er villige til å betale for, å skape noe som anses som bedre, eller ved å få ned kostnadene for å den samme fordelen (Priem, 2007). For å begrense omfanget vil vi behandle tjenesteinnovasjon etter hvor nytt verdiforslaget som skapes er for organisasjonen, noe som innebærer at vi ikke gjør en vurdering av hvor nytt verdiforslaget er i markedet (Mansury & Love, 2008). Tjenesteinnovasjon anses som et utfall, og det er utfall i form av *verdiforslag* basert på produkter¹ som er i fokus (Chandler & Lusch, 2015), prosessen for å komme dit defineres av andre begreper (Gustafsson, Snyder & Witell, 2020). Utfallene kan omhandle alt fra forbedringer av verdiforslag, til inkrementell og radikal tjenesteinnovasjon, ved henholdsvis utvikling og introduksjon av helt nye verdiforslag (Gallouj & Weinstein, 1997).

For å lykkes med tjenesteinnovasjon må organisasjoner gjøre *ressursintegrasjon* av de interne og eksterne ressursene som trengs (Pan et al., 2018). Basert på Ulaga og Reinartz (2011) forstår vi ressurser som produktive elementer som organisasjoner har tilgang på. Ressursintegrasjon oppstår derfor i det at organisasjoner aktiverer og integrerer elementer som de har, eller får kontroll over i samspillet med omverdenen. Det skjer altså gjennom at organisasjoner lærer seg nye ferdigheter (oversatt fra “skills”) gjennom å rekombinere eksisterende evner (oversatt fra “capabilities”) (Kogut & Zander, 1992, s. 383), og ved interaksjon med aktører i omgivelsene for å skaffe seg kunnskap som integreres i organisasjonen for å skape nye tjenester (Lusch & Nambisan, 2015, s. 162). Ressursintegrasjons relasjon til tjenesteinnovasjon (Lusch & Nambisan, 2015; Pan et al., 2018), begrunnes av Findsrud og Dehling (2019) ved at tjenesteinnovasjon må forståes gjennom ressursintegrasjon som et «micro-foundation». Ved å

¹ I likhet med Stremersch og Tellis (2002) bruker vi produkt om både tjenester og varer

se på hva som skjer på mikronivået, er det mulig å finne svar på hvorfor noe har blitt som det har blitt på et makronivå (Foss, 2010). Med andre ord kan vi forstå tjenesteinnovasjon ved å forstå hvordan en organisasjon skaper og definerer viktige operante ressurser, og hvordan ressursene integreres i prosessen for å skape tjenesteinnovasjon. Likevel er ressursintegrasjonsbegrepet et bredt begrep, preget av lite konsensus om hvordan det kan defineres og forstås, noe som kan bunne i den komplekse naturen til begrepet (Findsrud, Tronvoll & Edvardsson, 2018). Vi har valgt å støtte oss på delmengder av flere definisjoner for å stipulere en definisjon av hva ressursintegrasjon i organisasjoner er, som vil benyttes videre i oppgaven. Vi definerer ressursintegrasjon i en organisasjon som det å ta kontroll over, skape samsvar mellom og aktivere de ressursene som kreves for å nå det målet som er satt². Spørsmålet er hvordan organisasjoner skaper denne harmonien eller enhetligheten som kreves for å løse en oppgave, som i denne studien er å skape tjenesteinnovasjon. Kleinaltenkamp et al. (2012) mener at for å få til ressursintegrasjon handler det om å få aktører til å samarbeide. For å se på hvordan organisasjoner skaper samarbeid, støtter vi oss til annen forskning, som omtaler utfordringene med å samarbeide og koordinere prosesser og aktører i en organisasjon (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012; Puranam, Alexy & Reitzig, 2014)

Med ressursintegrasjon som et «micro-foundation» for tjenesteinnovasjon, er interaksjon mellom mennesker som kan skape kunnskap viktig, det gjør det mulig å konfigurere eller rekonfigurere ressurser - læringen er dermed essensiell for å oppnå tjenesteinnovasjon (Findsrud & Dehling, 2019). Flere studier (e.g., Gonsel, Siachou & Acar, 2011; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Milbratz, Gomes & Carmona, 2020) påpeker at en bedrifts evne til læring er bærebjelken for å utvikle innovasjoner. Noen forfattere kaller til og med innovasjon en kommersialisering av ny kunnskap (Love, Roper & Bryson, 2011; Roper & Love, 2018). *Organisatorisk læring* skaper kunnskap som er viktig for en organisasjons evne til å forbedre og fornye seg (Crossan, Lane & White, 1999; Flores, Zheng, Rau & Thomas, 2012). Ulike prosesser kan skape kunnskap som kan være med å endre organisasjonen på forskjellige plan - gjennom prosesser med formål om å utforske (oversatt fra «exploration») eller utnytte (oversatt fra «exploitation») (Levinthal & March, 1993; O'Reilly & Tushman, 2011), og dermed skape det Fiol og Lyles (1985) kaller høye og lave nivåer av læring. For at organisasjonen skal evne å skape kunnskap med kraft til å endre stort og smått, kan læringen organiseres etter enkel-, dobbel, eller trippelkretslæring³ (Oversatt fra «single, double, triple loop learning») (Flood &

² Bakgrunn for definisjon av ressursintegrasjon som begrep kommer i kapittel 2.2.1

³ De ulike kretslæringene beskrives i kapittel 2.3.1

Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017; Romme & Van Witteloostuijn, 1999; Schön & Argyris, 1996).

Snyder et al. (2016, s. 2404) poengterer at det finnes for lite kunnskap om hvordan organisasjoner bør organisere arbeidet, for å lykkes med å skape inkrementell og radikal tjenesteinnovasjon. Forfatterne mener det finnes studier som er enige om hvordan organisasjoner metodisk kan jobbe frem de ulike gradene av tjenesteinnovasjon, men det finnes lite kunnskap om hvordan organisasjoner må organisere for å lykkes med det. Forskingen gir oss delvis svar på at ressursintegrasjon kan forklare hvordan selve tjenesteinnovasjonsprosessen skjer (Findsrud & Dehling, 2019). Men ressursintegrasjon virker også å være et lite modnet begrep, av den grunn at det ikke er tydelig definert (Findsrud et al., 2018). Edvardsson et al. (2014) peker på mangelen av forskning som forklarer hvordan aktørers ressursintegrasjon foregår, og anbefaler at det gjøres mer forskning på hvordan ulike typer ressurser mobiliseres, gjerne gjennom en «input-process-output»-modell. Det å se på ressursintegrasjon i «en input-process-output»-modell, gjør organisasjoner svært interessante, siden de består av et system av sammenvevde handlinger, for å gjennomføre oppgaver nettopp i en «input-transformation-output»-syklus (Lawrence & Lorsch, 1967).

Findsrud (2020); samt Findsrud og Dehling (2019), er med på å tette gapet ved å forklare tjenesteinnovasjon gjennom ressursintegrasjon, og knytter dermed ressursintegrasjon mot et «output». For denne studien er Findsrud og Dehling (2019) sin oppfatning av læring som en viktig del av ressursintegrasjonsprosessen for å skape tjenesteinnovasjon, et viktig pek i retning for formål, spesielt siden samspillet mellom læring og ressursintegrasjon ikke beskrives. Læring nevnes som et sentralt element både innen teori om ressursintegrasjon (Ma, Sun, Gao & Gao, 2019) og innovasjon (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011), men vi ser lite eller ingen forskning som beskriver samspillet mellom læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon i samme teori. Om læring er viktig for ressursintegrasjon og for å skape tjenesteinnovasjon, kan teori om organisatorisk læring være med å forklare prosessene som foregår. Behovet for å se nærmere på hvordan ressursintegrasjon foregår (Edvardsson et al., 2014), i kombinasjon med hvordan en organisasjon kan organisere prosesser for å skape ulik grad av tjenesteinnovasjon (Snyder et al., 2016), vil være interessant å se i lys av teori om forskjellige organisatoriske læringsprosesser, da det er mulig å skape kunnskap med ulikt potensiale for å skape endringer gjennom kretslæring (Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017). Vår studie søker å minke gapet i teorien om hvordan ressursintegrasjon foregår og hvordan organisasjoner jobber

med å skape tjenesteinnovasjoner av ulik grad. Det gjør vi ved å trekke inn læringsprosesser, samt å se på hvordan prosessene henger sammen.

1.1 Problemstilling

Formålet med studien er å utvikle et rammeverk som utvider forståelsen for, og som kan brukes til å studere samspillet mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon. For å oppfylle formålet kommer vi til å undersøke følgende problemstilling:

Hvordan foregår samspillet mellom organisatorisk læring ressursintegrasjon for å skape ulike grader av tjenesteinnovasjon?

For å få svar på problemstillingen må vi ha svar på to momenter som resulterer i disse forskningsspørsmålene:

1. Hvordan ser samspillet ut mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon i en organisasjon?
2. Endrer samspillet seg etter hvilken grad av tjenesteinnovasjon som skapes i organisasjonen?

Ved å besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål bidrar vi til å minke gapet i teorien om hvordan ressursintegrasjon foregår (Edvardsson et al., 2014) og hvordan organisasjoner jobber med å organisere prosesser for å skape tjenesteinnovasjoner av ulik grad (Snyder et al., 2016). Derav bidrar vi med teori som integrerer konstruksjonene organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon i et og samme rammeverk, som forklarer hvordan tjenesteinnovasjon skapes i en organisasjon. Dette gjør vi ved å undersøke tjenesteinnovasjonsprosesser i en kvalitativ undersøkelse av Norsk Tipping.

1.2 Kontekst og metode

For å svare på problemstillingen er vi nødt til å studere en kontekst med stor sannsynlighet for å romme det vi ønsker å studere. Derfor falt valget på en organisasjon som har fokus på å fornye seg, hvor sjansen er god for å finne eksempler på at selskapet gjør forbedringer av verdiforslag, men kanskje også skaper helt nye verdiforslag. Norsk Tipping skal både skal være attraktive for å kanalisere spillere fra utenlandske spillselskap og samtidig være ledende på ansvarlighet,

som innebærer at de skal forebygge uheldig spillatferd (Norsk-tipping.no, 2020). Disse målene gir Norsk Tipping et behov for å kontinuerlig utvikle seg og finne nye måter å gjøre ting på. Selv om organisasjonen er i en konkurransesituasjon med utenlandske aktører, befinner Norsk Tipping seg i en norsk monopolsituasjon. Konteksten er noe som må vurderes om andre ønsker å benytte teori fra denne studien, med tanke på overførbarhet (Mehmetoglu, 2004). Vi vurderer caset som godt egnet å besvare problemstillingen⁴.

Oppgaven er definert som kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004), og problemstillingen blir besvart ved hjelp av iterativ «grounded theory» (Orton, 1997), som er en abduktiv tilnærming. Denne abduktive formen for «grounded theory» handler om at vi veksler mellom innsamling av empiri, teori og analyse for å forstå samspillet mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon. Dette innebærer at vi starter med en teorigjennomgang, deretter foregår dybdeintervjuer, analyse, innsamling av dokumentdata og annen relevant teori vekselvis.

1.3 Oppgavens struktur

Gjennom den teoretiske gjennomgangen i kapittel 2 presenteres den teoretiske referanserammen som ligger til grunn for studien. Kapittelet er bygd opp i tre hoveddeler, hvor hver av de sentrale tematikkene for studien blir gjennomgått. Metodegjennomgangen i kapittel 3, loser leseren gjennom hvilke metodiske valg som er gjort og hvorfor. Her vil også datainnsamlingen gjennomgås, samt en evaluering av forskningskriterier, vårt ståsted som forskere og etiske hensyn. Resultat og diskusjon presenteres i kapittel 4. Der vil funnene i empirien diskuteres og gjennomgås. Her vil det presenteres en teori basert på funn og eksisterende teori. Avslutningsvis vil det bli presentert praktiske og teoretiske implikasjoner, konklusjon samt begrensninger og forslag til videre forskning.

⁴ Casebeskrivelse i kapittel 3.2.2

2. Teori

Teorigjennomgangen inneholder kapittel 2.1 Tjenesteinnovasjon, 2.2 Resursintegrasjon og 2.3 Organisatorisk læring. Alle kapitlene starter overordnet om begrepene og inneholder sentrale definisjoner, samt begrensinger av begrepene for å gjøre det mulig å benytte dem i forbindelse med analyse av empiri. Det innebærer at vi startet med en tidlig teorigjennomgang for å få god nok oversikt til å definere formål og midlertidig problemstilling. Deretter ble det gjort kontinuerlig tilpasning, basert på spørsmål eller sammenhenger som dukket opp i analysen av empirien⁵.

2.1 Tjenesteinnovasjon

Barnett (1953, s. 7) peker på flere viktige elementer som er sentrale for å forstå innovasjon, nemlig at innovasjon starter med noe så operant som en tanke, og at innovasjon er noe som oppstår gjennom en prosess. Prosessen med å skape innovasjon har forandret seg i tråd med at tjenester har fått en stadig mer dominerende rolle i økonomien og markedene (Gustafsson et al., 2016a). Tidligere kunne prosessen bli beskrevet som at organisasjoner skulle utkonkurrere konkurrentene ved at de beste hodene drev lukket innovasjon uten kontakt med omgivelsene, men i nyere tider har vi derimot fått beskrivelser av innovasjonsprosesser som er mer åpne (Conboy & Morgan, 2010; Felin & Zenger, 2014). I åpne prosesser for å skape innovasjon er aktører i omgivelsene essensielle for å få tak i kunnskap, idéer og løsninger som kan integreres og føre til nye innovasjoner (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006). Men det er ikke nødvendigvis et enten eller mellom lukkede eller åpne prosesser for å skape innovasjon, det kan variere fra sak til sak eller på ulike steg i en og samme prosess (Felin & Zenger, 2014; Marques, 2014). I tråd med tjenesteforskning er aktører både i organisasjonen og omgivelsene viktige bidragsytere for verdiskaping og tjenesteinnovasjon (Findsrud, 2020; Kleinaltenkamp et al., 2012; Vargo & Lusch, 2008b).

Tjenesteinnovasjon blir i denne studien behandlet som et *utfall* i likhet med Gustafsson et al. (2020), som foreslår at tjenesteinnovasjonsbegrepet ikke bør omfatte prosesser. Forfatterne mener det er utfallet som er sentralt, og at vi på denne måten kan gjøre det enklere å skille målet fra middelet. Med andre ord er tjenesteinnovasjon et resultat av en innovasjonsprosess. I denne prosessen er operante ressurser noe som kommer fra, og recombines, ved hjelp av

⁵ Kapittel 3.3 beskriver datainnsamling, deriblant teorigjennomgang

samskapning og interaksjon med aktørene i organisasjonens omgivelser førende (Gustafsson, Kristensson, Schirr & Witell, 2016b; Lusch & Nambisan, 2015; Nam & Lee, 2010). Om virksomheter tar innover seg at verdiskapning skjer mellom aktører, og evner å agere på denne forståelsen, øker de sine sjanser for å skape tjenesteinnovasjon (Lusch & Nambisan, 2015). Antakelsen om at tjenester består av kunnskap og evner, som blir tilgjengelige for organisasjonen gjennom interaksjon er sentralt, fordi det peker på mekanismer som organisasjonen må beherske om den skal skape tjenesteinnovasjon. For å kunne gå dypere i hva som skjer i prosessen for å skape tjenesteinnovasjon kreves det at vi separerer prosess fra utfall. Det vil si at tjenesteinnovasjon som utfall er et resultat av kommersialisering av ny kunnskap (Love et al., 2011; Roper & Love, 2018).

Vi begrenser den videre diskusjonen om tjenesteinnovasjon som utfall til innovasjon av *verdiforslag* (oversatt fra «value proposition»), som betyr at vi fokuserer på produkter som en organisasjon kan skape, og som kunder kan velge å benytte eller ikke (Chandler & Lusch, 2015; Normann & Ramirez, 1993; Svensson & Grönroos, 2008). Selv om vi har begrenset innovasjon til å omhandle utfall, og i dette tilfellet knyttet utfall til verdiforslag, er ikke alle utfall like omfattende. Derfor er det viktig at *graden av endring* (oversatt fra «degree of change») (Snyder et al., 2016) er med som begrep når vi vurderer de ulike prosesser som kreves for å få frem tjenesteinnovasjoner av forskjellig grad .

2.1.1 Tjenesteinnovasjon av ulik grad

Tjenesteinnovasjon er utfall av en prosess (Gustafsson et al., 2020). I dette tilfellet er utfallet nye, eller endringer av, verdiforslag (Gallouj & Weinstein, 1997), som innebærer at organisasjonen gjør noe den ikke har gjort, eller forbedrer noe den har gjort (Mansury & Love, 2008). *Graden av endring* handler i stor grad om forskjellen mellom radikal og inkrementell tjenesteinnovasjon, hvor den radikale innovasjonen representerer et nytt tilbud (Snyder et al., 2016). Tilbudet kan være nytt for markedet eller organisasjonen (Mansury & Love, 2008). I denne studien er det hvor nytt det er for organisasjonen som er interessant, det kan gjerne være nytt for markedet i tillegg, men organisasjonen er i fokus. Vi anerkjenner at «nytt» er relativt, og at om det er «nytt for organisasjonen» og ikke markedet, handler det i større grad om å kopiere enn å innovere (Snyder et al., 2016; Toivonen & Tuominen, 2009). Vårt valg om å sette søkelys på hvor nytt tilbudet er for organisasjonen, begrunnes i at fokus for studien, er hva som

kreves av organisasjonen for å skape noe den ikke har gjort tidligere⁶. Det vil si at vi regner innovasjon for å være enhver endring ved eksisterende verdiforslag, eller introduksjon av nye verdiforslag (Gallouj & Weinstein, 1997, s. 547), i organisasjonen.

Den mest omfattende graden av endring er *radikale innovasjoner*, som skiller seg markant fra organisasjonens eksisterende verdiforslag. Det vil si at karakteristikene ved verdiforslaget ikke er likt noe av det organisasjonen har fra før (Gallouj & Weinstein, 1997; Snyder et al., 2016). *Inkrementell innovasjon* er innovasjon som gjøres på et allerede eksisterende verdiforslag. Den generelle strukturen i verdiforslaget forblir det samme, men organisasjonen endrer eller bytter ut noen karakteristikk ved verdiforslaget eller produksjonen av det (Gallouj & Weinstein, 1997; Snyder et al., 2016). *Forbedringer* (oversatt fra «improvement») handler om å forbedre allerede eksisterende karakteristika ved verdiforslaget, men selve grunnstrukturen forblir den samme (Gallouj & Weinstein, 1997; Snyder et al., 2016). Skillet mellom det inkrementelle og forbedringer kan være vanskelig å gjøre helt klart, Gallouj og Weinstein (1997) mener det handler om at organisasjoner i større grad ønsker å formalisere forbedringen når det er snakk om inkrementelle innovasjoner. Dette gjøres ved at forbedringen ikke forbigås i stillhet, men det gjøres en prosess for å markere endringen.

For å kunne svare på problemstillingen har vi redegjort for hva tjenesteinnovasjon er i dette kapitlet, og hvordan vi definerer de ulike gradene av dem. Men for å skape tjenesteinnovasjon må selskaper integrere ressurser for å kunne realisere verdiforslag (Findsrud & Dehling, 2019; Pan et al., 2018)

2.2 Ressursintegrering

Findsrud et al. (2018, s. 496-500) argumenterer for at det mangler konsensus om hvordan ressursintegrasjon skal defineres innen tjenesteforskningen. Forfatterne peker på at det kan være på grunn av kompleksiteten i begrepet, at det å definere det er vanskelig. Kompleksiteten kommer til syne i Vargo og Lusch (2016), som hevder at alle aktører i økosystemet til en organisasjon har, på et generelt nivå, til felles at de integrerer ressurser og deltar i tjenesteutveksling for å samskape verdi for egen eller andres vinning. Ressursintegrasjon er dermed noe som foregår av alle, hele tiden. I denne studien kan ressursintegrasjon sees i lys av Lusch og Vargo (2006, s. 283), hvor fokuset for ressursintegrasjon er på organisasjonen og dens

⁶ Flere studier behøves for å dekke markedsperspektivet, blir nevnt i kap.7: begrensinger og videre forskning.

evne til å integrere «micro specialized competence» og gjøre de til «complex services», være nyttig. På denne måten begrenser vi begrepet til organisasjonen, som er den konteksten vi studerer.

Ifølge Edvardsson et al. (2014) antas det at ressurser av natur ikke har verdi før de tas i bruk av en aktør, men det er heller ikke sikkert at det å ta i bruk ressurser vil føre til at det utvikles noe nytt som oppleves som verdifullt. Ressurser bidrar til å kunne skape, om de benyttes riktig. Om integreringen av ressurser ikke er vellykket, vil minst en av aktørene som er engasjert i samskappingsforsøket oppleve negative utfall (Caridà, Edvardsson & Colurcio, 2019, s.70). Det kan være at en organisasjon er fornøyd med egen prosess og utfall, mens en samarbeidende aktør ikke mener resultatet svarer på problemet. Organisasjoner bør derfor utvikle en evne til å integrere ressurser og utvikle kunnskap om hvordan ressursintegrasjon bør gjøres for å skape ønskede utfall (Peters, 2016). I denne studien, hvor vi ser på ressursintegrasjon for å skape tjenesteinnovasjon i en organisasjon, knytter vi ressursintegrasjon opp mot et konkret utfall. Da blir definisjonen av ressursintegrasjon fra Vargo og Lusch (2016) for lite konkret, fordi den innbefatter alle aktører og all form verdiskaping. For å kunne gjøre endringer i, eller skape nye verdiforslag, trenger en organisasjon ressurser som integreres i prosessen for å skape endring. Det handler om hvordan organisasjonen kommersialiserer (integrerer) ny kunnskap (Roper & Love, 2018). Kunnskap skapes i bedriftens relasjoner til aktører og tilgjengeliggjøres gjennom interaksjon med disse (Gustafsson et al., 2016b; Lusch & Nambisan, 2015; Nam & Lee, 2010). Dagens organisasjon og ressurser er et resultat av kunnskap som har utviklet seg over tid (Kandampully, 2002). Det vil si at en organisasjon er et resultat av kunnskap og idéer satt ut i livet på forskjellige tidspunkt, basert på den kunnskapen den har hatt tilgang på i ulike tidspunkt (Grant, 1996). For å fortsette utviklingen av organisasjonen, er det rimelig å anta at organisasjoner må mestre det å integrere ny kunnskap (Kogut & Zander, 1992).

For å se på ressursintegrasjon i en «input-prosess-output-model» (Edvardsson et al., 2014), er en organisasjon godt egnet. En organisasjon er definert som et system av sammenvevde handlinger fra ulike mennesker som gjennomfører en oppgave i en «input-transformation-output»-prosess (Lawrence & Lorsch, 1967, s. 5). En organisasjon eksisterer ikke i sitt eget vakuum, den består av og omgir seg med andre aktører, som ansatte, kunder og leverandører, som kan påvirke og bli påvirket av organisasjonen, og på den måten bidrar med «input» (Håkansson & Snehota, 1989). For å beskrive prosessen, hvor organisasjonen er nødt til å transformere «input» til «output», er begrepet «*integration*» sentralt (Lawrence & Lorsch, 1967, s., s.4) :“Integration is defined as the process of achieving unity of effort among the

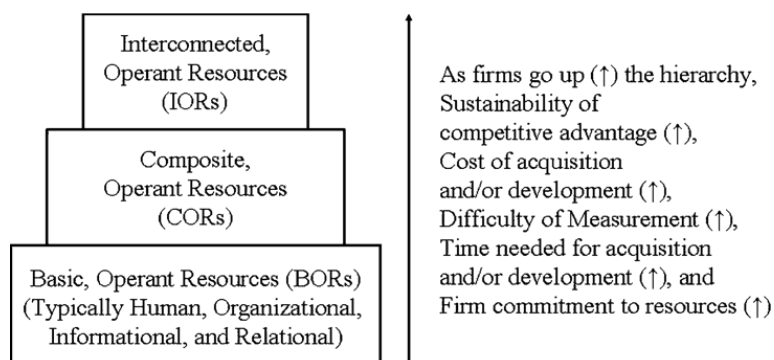
various subsystems in the accomplishment of the organization's task". Den leksikalske betydningen av «unity» lyder slik: «the state of being united or joined as a whole» (Press, 2019, 17. desember), det handler om å skape harmoni i en kontekst. «...as the process of achieving unity of effort», omhandler derfor å skape harmoni mellom aktiviteter og prosesser i forbindelse med den oppgaven organisasjonen er ment å løse. Det vil si hvordan organisasjonen skaper en balanse mellom innsatsen til ulike avdelinger, for å gjennomføre oppgaven den må gjøre. Denne balansen, eller harmonien, mellom ressurser har likheter med Mele, Russo Spena og Colurcio (2010), som mener at ressursintegrasjon handler om å skape en «fit» mellom ressurser, aktiviteter og prosesser.

Kombinerer vi forståelsen av at ressurser er noe som kan aktiveres og integreres om organisasjoner har, eller får kontroll over, i samspillet med omverdenen (Ulaga & Reinartz, 2011), med Mele et al. (2010) sin definisjon av ressursintegrasjon, den leksikalske betydningen av «unity» (Press, 2019, 17. desember) og definisjonen av «integration» (Lawrence & Lorsch, 1967, s. 5), handler ressursintegrasjon i en organisasjon om: Det å ta kontroll over, skape samsvar mellom og aktivere de ressursene som kreves for å nå det målet som er satt. Spørsmålet er hvordan organisasjoner skaper denne harmonien eller enhetligheten som kreves for å løse en oppgave, som i denne studien vil si er å skape tjenesteinnovasjon. Kleinaltenkamp et al. (2012) mener at samarbeid om et felles mål (oversatt fra «collaboration») er sentralt for ressursintegrasjon, fordi det skaper forståelse for hvorfor det organisasjonen gjør er viktig. For å forstå hvordan organisasjoner skaper samarbeid for å skape samsvar og aktivere de ressurser som kreves for å nå det målet som er satt, kan vi se til annen teori om organisering av virksomheter. For å lykkes med å integrere innsats fra flere aktører, må organisasjonen lykkes med å få ulike aktører til å se verdien av å jobbe mot et felles mål (oversatt fra «cooperation») og koordinere de aktivitetene og ressursene som behøves (oversatt fra «coordination») (Gulati et al., 2012; Lawrence & Lorsch, 1967; Puranam et al., 2014). Samarbeid handler om at aktørene som bidrar i prosessen må være enige om målet, og de må forstå hvordan de selv kan bidra og dra nytte av å være med i prosessen (Gulati et al., 2012, s. 6-8). På denne måten vil det å være gode på samarbeid, det å få ansatte til å se nytten for seg selv og selskapet, skape rammen for ressursintegrasjon. I tillegg må aktørene være gode på koordinering - det innebærer å synkronisere de aktiviteter som trengs for å nå målet, samt kunne justere aktiviteter underveis ved behov, som fordrer god informasjonsflyt og tilbakemeldinger (Gulati et al., 2012, s. 12).

2.2.1 Ressursene som integreres

Basert på tidligere diskusjon forstår vi ressurser som produktive elementer som organisasjoner har tilgang på (Ulaga & Reinartz, 2011), og at for ulike mål kan det kreves ulike sammensettinger av ressurser. Derfor gir det mening å kategorisere operante og operande ressurser etter hvilken rolle de har i verdiskapning (Vargo & Lusch, 2004). *Operande ressurser* er typisk sett fysiske og statiske, i motsetning til operante ressurser som er mer dynamiske (Vargo & Lusch, 2008a). *Operante ressurser*, som er i fokus for denne studien, har kraften til å aktivere andre ressurser (som de operande eller ressurser organisasjonen ikke har) (Vargo & Lusch, 2004, 2008b). De operante ressursene, som kunnskap og ferdigheter, er organisasjoners fundamentale kilde til konkurransefortrinn eller strategisk fordel (Akaka & Vargo, 2014; Grant, 1996; Madhavaram & Hunt, 2008; Vargo & Lusch, 2008b, 2016). Dette synet deles av Nonaka, Toyama og Nagata (2000) som mener at konkurransefortrinn i stor grad avhenger av kunnskap og evnen til å skape og ta i bruk kunnskap. Det innebærer at virksomheter som er gode på å skape kunnskap og benytte den, vil kunne realisere nye idéer som gjør at de øker sin kapasitet til å berike egen eksistens, gjennom å berike andre. Det som begrenser organisasjonen er hvor raskt og effektivt virksomheter skaper og realiserer kunnskap, mener Nonaka et al. (2000, s. s.16).

De operante ressursene kan kategoriseres inn i et hierarki basert på hvor mange ressurser som er integrert med hverandre, og hvor mye interaksjon som trengs for at ressursen(e) skal gjøre det de er ment for (Madhavaram & Hunt, 2008, s. 70). I hierarkiet (i figur 1) er *basis* (oversatt fra «basic») lavest, *sammensatte* (oversatt fra «composite») mellomnivået og *sammenkoblede* (oversatt fra «interconnected») det høyeste nivået av integrerte operante ressurser.



Figur 1: A hierarchy of operant resources, Madhavaram og Hunt, 2008, s.70

Basis operante ressurser er basisen av operante ressurser – det er enkeltstående ressurser som gjør at virksomheten kan produsere et verdiforslag, om de kombineres. Det kan være

enkelpersoners kunnskap og evner, som ikke er satt i en større sammenheng, eller en viten om noe spesifikt som gjør en prosess enklere. Denne typen ressurser er ikke tett knyttet i virksomhetens prosesser, og kan enklere utvikles eller fås tak i. *Sammensatte operante ressurser* er en kombinasjon av to eller flere basis operante ressurser, og vil i kombinasjon kunne hjelpe med å produsere noe eller resultere i et verdiforslag. Det er lite interaksjon mellom ressursene, noe som tilsier at konstruksjonen som er kombinasjon av operante ressurser, er ganske stabil. I denne studien tolkes dette som ideene og kunnskapen som settes sammen for å skape et simpelt produkt eller prosess. Denne typen ressurser er noe vanskeligere å skape eller å få tak i enn basis-nivået. I følge Madhavaram og Hunt (2008), er markedsorientering en sammensatt operant ressurs, da det å innhente, forstå og agere på informasjon, krever sammensatte ressurser for å lykkes med. *Sammenkoblede operante ressurser* minner om sammensatte, men disse kjennetegnes av at det er mer interaksjon mellom bestanddelene av den samlede ressursen som er et resultat av ulike operante ressurser. De sammenkoblede operante ressursene, kan være en prosess eller et verdiforslag, men skiller seg fra «sammensatte» på grunn av behovet for interaksjon mellom ressursene. Et eksempel på slike prosesser vil være når en organisasjon behøver å integrere mange ressurser i en prosess for å realisere noe, det kan være en ressurskrevende innovasjonsprosess, eller et komplekst verdiforslag som krever mye ressursintegrasjon hver gang det skal leveres. Sammenkoblede operante ressurser er vanskelig å få tak i eller å utvikle, fordi det er mange avhengigheter mellom ressursene. Det kreves mye interaksjon mellom ressursene for å få til ønsket resultat. Madhavaram og Hunt (2008) trekker frem er «product innovation competence» og «market orientation-innovativeness capability» som eksempler på sammenkoblede operante ressurser.

En operant ressurs ikke nødvendigvis er en type kunnskap, det kan være en prosess som er et resultat av mange ressurser, og som kan deles inn i et hierarki etter hvor mange ressurser som kreves og hvor tett interaksjon det må være mellom dem (Madhavaram & Hunt, 2008). For å lykkes med integrasjonen av ressurser har vi sett til teori som hjelper med å belyse hvordan organisasjoner kobler aktører med operante ressurser (kunnskap), gjennom funksjoner som samarbeid og koordinering (Gulati et al., 2012; Puranam et al., 2014). For å få tak i den kunnskapen organisasjonen trenger for ressursintegrasjon, mener Gummesson og Mele (2010, s. 190) at interaksjon med aktører i omgivelsene er viktig. Med organisatorisk læring kan en organisasjon få tak i andres kunnskap og erfaringer, slik at de kan brukes til å håndtere fremtidige utfordringer (Flores et al., 2012; Levitt & March, 1988).

2.3 Organisatorisk læring

Det å være god på læring og foredling av kunnskap setter grunnlaget for hvordan organisasjoner tilegner seg, rekonfigurerer eller integrerer ressurser (Eisenhardt & Martin, 2000), og dermed dens rammer (Nonaka et al., 2000). Dewey (1938) påpekte i sine studier at for å oppnå læring, er kontinuitet og interaksjon sentralt. Kontinuitet er ideen om at en aktør, eksempelvis en organisasjon, opparbeider seg erfaringer som organisasjonen tar med seg inn i fremtiden. Interaksjon handler om at organisasjonen bruker denne erfaringen, og at det foregår en interaksjon mellom erfaring og nåværende situasjon. Levitt og March (1988) mener organisasjoner lærer gjennom sine rutiner for å anvende, lagre og utvikle ny kunnskap på en systematisk måte. Sagt på en annen måte skjer læringen når en virksomhet har rutiner som gjør at ny kunnskap kan bli gjeldende og definere organisasjonens måte å gjøre ting på. Men kunnskapen utvikler seg kontinuerlig - det vil si at kunnskap som anses som innovativ i dag, som dertil kan gi deg fortrinn i markedet, vil i morgen være standard kunnskap (Zack, 1999).

Det er mange som fremhever viktigheten av læring og kunnskap for å skape (tjeneste)innovasjon. Ifølge Kalmuk og Acar (2015) krever innovasjon at organisasjoner skaffer informasjon, for så å spre den internt slik at den kan implementeres i nødvendige prosesser. Liao, Fei og Liu (2008) mener at læring skaper kunnskap som kan generere nye idéer i tillegg til å stimulere kreativitet. Easterby-Smith og Araujo (1999) skrev at ved å ha søkelys på ulike former for kretslæring (oversatt fra «loop learning») vil organisasjoner kunne skape både inkrementelle og radikale endringer. En organisasjons evne til å være innovativ avhenger av benyttelsen av kunnskap og informasjon fra mennesker innenfor og utenfor organisasjonen (Dolfsma & van der Eijk, 2017; Moustaghfir & Schiuma, 2013), noe som peker på viktigheten av å ha gode læringsprosesser. Dette understøttes av Jiménez-Jiménez og Sanz-Valle (2011) og Milbratz et al. (2020), som konkluderer med at organisatorisk læring har en positiv effekt på en virksomhets evne til å skape innovasjon.

2.3.1 Organisatorisk læring som prosess

Organisatorisk læring er sentralt for en organisasjons evne til å forbedre og fornye seg - ved at egne og andres erfaringer lærer oss hva som har fungert, og blir basisen for hvordan vi tror organisasjoner blir nødt til å håndtere fremtidige utfordringer (Flores et al., 2012; Levitt & March, 1988). Disse tolkningene blir grunnlaget for hvordan organisasjoner bygger strukturer, strategier, kultur og danner rutiner. Selve læringsprosessen kan forstås fra ulike perspektiv og

enten ta utgangspunkt i individet, organisasjonen eller kombinere de to perspektivene i ett (Elkjaer, 2004; Felin & Hesterly, 2007).

I perspektivet som tar utgangspunkt i individet forklares læringsprosessen enkelt med at kunnskap innhentes fra egen eller andres erfaring, tolkes og lagres i organisasjonens hukommelse (Flores et al., 2012; Huber, 1991; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Levitt & March, 1988). Denne formen for læringsprosess er aktuell om en organisasjon har satt seg et mål hvor den ikke har ressursene som skal til for å lykkes – da kan den søke etter kunnskap i individer i sine omgivelser. Huber (1991); Jiménez-Jiménez og Sanz-Valle (2011) deler denne prosessen inn i fire deler (fritt oversatt): anskaffelse av informasjon («information acquisition»), distribusjon av informasjon (information distribution), tolkning av informasjon (information interpretation) og organisatorisk hukommelse (organizational memory). Flores et al. (2012) mener at Crossan et al. (1999) har elementer i sin teori som utfyller prosessen: Integrasjon av informasjon (Information integration) og institusjonalisering (institutionalization). Læringsprosessen går med andre ord fra individets anskaffelse av informasjon, til at den spres i organisasjonen. Informasjonen tolkes av organisasjonens aktuelle medlemmer og blir til kunnskap. Kunnskapen kan integreres på et eller annet nivå og bli en del av organisasjonens hukommelse, men institusjonaliseres ikke før den blir benyttet. Kunnskap som er blitt institusjonalisert er en del av organisasjonens hukommelse, men er i tillegg tatt i bruk (Flores et al., 2012). Den generelle læringsprosessen som den første retningen beskriver, danner et rammeverk som gjør det enklere å bryte ned hvor kunnskap kommer fra, hvordan den spres i organisasjonen, hvorfor informasjon ikke trenger å bety det samme for ulike grupperinger, men også hvordan kunnskap blir lagret i virksomheten.

I perspektivet som tar utgangspunkt i organisasjonen, interagerer individet og organisasjonen i større grad og individet lærer gjennom det faglige fellesskapet (Elkjaer, 2004). Læring er derfor ikke noe individene kan unngå, siden det er en del av hverdagen i det faglige fellesskapet gjennom at individene erfarer (Gherardi, 2000). Dette kan minne om hvordan Nonaka et al. (2000) beskriver en virksomhet som et «ba», som er en ansamling av kunnskap, skapt av individer som interagerer og skaper en felles forståelse. En organisasjon kan inneholde flere "ba", det vil si ulike ansamlinger ansatte som deler den samme kunnskapen, men gjennom interaksjon vil kunnskapen kunne bli felles eie for hele organisasjonen (Nonaka et al., 2000) I dette perspektivet antas det at læring skjer gjennom deltakelse, som en sosial prosess, hvor måten ansatte lærer på er gjennom å delta i praksisfellesskap (Elkjaer, 2004).

Elkjaer (2004) mener at organisatorisk læring best kan forstås gjennom hennes «third way», som kombinerer de to foregående perspektivene, det ene med utgangspunkt i individet og det andre med utgangspunkt i organisasjonen, for å forstå organisatorisk læring. «The third way» mener at individet og organisasjonen henger sammen, og at begge parter er produsenter av kunnskap. Crossan et al. (1999) bygger sin modell på en lignende antakelse og argumenterer for at individets kunnskap påvirker organisasjonen («feedforward learning»), samtidig som organisasjonen påvirker individet («feedback learning»). «Feedforward learning» gir organisasjoner muligheten til å *utforske* (oversatt fra «exploration») utenfor eksisterende rammer. Det handler om at nye idéer og handlinger blir tatt vel imot fra individet, og flyter gjennom grupper før det blir institusjonalisert i organisasjonen (Crossan et al., 1999). Denne typen læring er nyskapende, men det er «feedback learning», som sørger for at den kunnskapen som er skapt blir delt og utviklet videre. «Feedback learning», er læring basert på erfaring, det handler om *utnyttelse* (oversatt fra exploitation) av det som allerede har blitt lært. Det er den institusjonaliserte kunnskap som deles, formes av og former individene (Crossan et al., 1999). Men organisasjoner skal passe seg for å basere seg på læring som kun er basert på erfaring (Levinthal & March, 1993). Ved kun å utnytte kunnskap organisasjonen har, kan den skape en kompetansefelle (oversatt fra «competence trap») (Kogut & Kulatilaka, 2001; Moreno-Luzón & Begoña Lloria, 2008). Det ensidige fokuset på å utnytte vil skape kunnskap som forbedrer gamle løsninger, men gjør organisasjonen sårbar for radikale endringer (Moreno-Luzón & Begoña Lloria, 2008). Derfor bør organisasjoner ha et bevisst forhold til om de kun fokuserer på utvikling av eksisterende kunnskap, eller om de forsøker å skaffe seg erfaringer og kunnskap som ligger utenfor de rammer organisasjonen allerede behersker.

2.3.2 Læring med ulikt potensiale for endring

Fiol og Lyles (1985) skiller mellom lavere og høyere nivå av læring (oversatt fra «lower-level learning» og «higher-level learning»). Forfatterne nevner at *lavere nivå av læring* handler om å skape kunnskap for å gjøre feilrettinger eller effektiviseringer, som handler om å utbedre det vi allerede vet. *Høyere nivå av læring* har en annen karakter gjennom at den skaper kunnskap med potensiale til å endre virksomheten i sin helhet, det kan være ny innsikt som har gjort at virksomheten tar en annen retning. Teori om læring på høyere og lavere nivå har likheter til teori om å *utforske* eller *utnytte* – som handler om å skape ny kunnskap for å gjøre nye ting, eller finne ut mer om det organisasjonen kan og få mest mulig ut av det (Brady & Davies, 2004; Crossan et al., 1999; Levinthal & March, 1993; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2011). Det

er vanlig at en organisasjon bygger systemer for læring som beskytter det den allerede vet og kan, det fører til at organisasjonen lever i tro om at den lærer og utvikler seg, når den egentlig bare gjør mer av det de alltid har gjort (Argyris, 1977). Resultatet er at organisasjonens læring skjer på et lavere nivå (Fiol & Lyles, 1985) og at den genererer kunnskap om å utnytte det som allerede er (O'Reilly & Tushman, 2011). For at en organisasjon skal overleve, trenger den å utvikle ulike typer kunnskap, som skapes av læringsprosesser med fokus på det vi gjør, men også hvorfor vi gjør det (Argyris, 1977). Det er derfor viktig at organisasjoner lærer på både høyere og lavere nivå (Fiol & Lyles, 1985), for å skape balanse mellom å utnytte det organisasjonen kan og utforske andre muligheter (Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011). For å få til denne balansen kan organisasjonen organisere arbeidet etter enkel-, dobbel- og trippelkretslæring (oversatt fra «single, double and triple loop learning»), som innebærer å stille spørsmål om: organisasjonen gjør tingene riktig, om den gjør de riktige tingene, og om organisasjonen kan gjøre velinformerte valg med tanke på strategi og mål (Flood & Romm, 2018; Romme & Van Witteloostuijn, 1999).

Enkeltkretslæring handler om at organisasjonen stiller seg spørsmål om den gjør tingene riktig, og er dermed læring som i utgangspunktet handler om å avdekke og korrigere feil innenfor de eksisterende rammer (Argyris, 1977; Flood & Romm, 2018; Romme & Dillen, 1997; Romme & Van Witteloostuijn, 1999; Schön & Argyris, 1996). Enkeltkretslæring er læring som skapes av rutine og repetisjon, som er i tråd med lavere nivå av læring (Fiol & Lyles, 1985). Dette nivået av læring vil kunne være til hjelp for å skape forbedringer innenfor organisasjonens gitte rammer (Wang & Ahmed, 2003), ettersom den skaper mer kunnskap om det organisasjonen allerede kan (Heorhiadi, La Venture & Conbere, 2014). Enkeltkretslæring handler om å finjustere det som er, og er bra for å fikse et problem (Kwon & Nicolaidis, 2017). Siden resultatet av læringen er mer kunnskap om det organisasjonen allerede består av, er den med på å utnytte den kunnskapen som eksisterer (Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011). For å skape kunnskap som gjør mer enn å skape en forståelse av hva problemet er, men også hvorfor det oppstår kommer vi til dobbelkretslæring (Kwon & Nicolaidis, 2017).

Dobbelkretslæring handler om å stille spørsmål om organisasjonen gjør de riktige tingene og er læring som kan føre til endringer i regler, normer og underliggende antakelser (Argyris, 1977; Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017; Romme & Dillen, 1997; Romme & Van Witteloostuijn, 1999; Schön & Argyris, 1996). Denne typen læring skiller seg fra enkeltkretslæring ved at den krever refleksjon, og har større kraft med tanke på å skape endring (Heorhiadi et al., 2014). Det at fokuset er på tingene organisasjonen gjør, vil kunne føre til

kunnskap som kan brukes til inkrementell innovasjon (Wang & Ahmed, 2003). I så måte er også dobbelkretslæring en måte å utnytte den kunnskapen organisasjonen allerede har (Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011) og er læring av lavere nivå (Fiol & Lyles, 1985), men den skaper kunnskap med større endringspotensiale enn ved enkelkretslæring. Wang og Ahmed (2003) påpeker at organisasjoner må se forbi enkel- og dobbelkretslæring fordi forbedringer og inkrementelle endringer ikke er nok, om organisasjoner skal utvikle vedvarende konkurransefortrinn. Forfatterne mener at organisasjoner som har søkelys på trippelkretslæring, vil kunne danne kunnskap på høyt nok nivå til å skape vedvarende konkurransefortrinn.

Trippelkretslæring gjør det mulig å definere om konteksten som påvirker hvilke ting organisasjonen gjør er korrekt (Kwon & Nicolaidis, 2017; Romme & Van Witteloostuijn, 1999; Tosey, Visser & Saunders, 2012), og er dermed et høyere nivå for læring (Fiol & Lyles, 1985). Som tidligere nevnt trekker Wang og Ahmed (2003) frem at trippelkretslæring kan øke sjansene for å gjøre konkurrentene irrelevante. Det skjer ved å sette spørsmålsteget ved konteksten organisasjonen opererer i, en slik omvurdering kan skape den kunnskapen som trengs for å ta gode valg i forbindelse med mål og strategi (Romme & Van Witteloostuijn, 1999). Sagt på en annen måte kan trippelkretslæring gjøre at organisasjoner kan ta velinformerte og intelligente valg om organisasjonens eksistens (Flood & Romm, 2018, s. 266-267). Peschl (2007) mener at dette nivået for læring har potensiale til å skape radikale endringer, som kan forklares ved at nivået på læringen gjør det mulig for organisasjonen å utforske utenfor dagens rammer (Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011). Det at trippelkretslæring gjør det mulig å utforske, skape kunnskap om det som ikke allerede eksisterer, gjør at organisasjoner kan unngå det vi tidligere omtalte som en kompetansefelle (Moreno-Luzón & Begoña Lloria, 2008).

Vi har nå definert de tre hovedbegrepene i studien: Tjenesteinnovasjon, ressursintegrasjon og organisatorisk læring. Videre vil fokuset være på metode og hvordan vi har kommet frem til resultater angående hvordan samspillet mellom disse begrepene ser ut, og hvordan det forandrer seg om en organisasjon skal skape noe helt nytt eller bare forbedre noe.

3. Metode: Forskningsdesign

Innledningsvis redegjøres det for vitenskapsteoretisk ståsted, og valg av metodologisk tilnærming. Videre kommer en redegjørelse for valg av datainnsamlingsmetodikk og dataanalysen. Til slutt i dette kapittelet kommer en drøfting av studiens forskningsmessige kvalitet.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Teorigjennomgangen gir en forståelse av hva ressursintegrasjon og organisatorisk læring kan bidra med separat, men den gir ingen forklaring om samspillet mellom begrepene i prosesser for å skape tjenesteinnovasjon av ulik grad. På grunn av den manglende forståelsen om hvordan begrepene utspiller seg i en kontekst, var en *interpretivistisk tilnærming* det naturlige valget (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug, 2001). Om teorigjennomgangen kunne forklart samspillet, ville det vært hensiktsmessig med en positivistisk tilnærming, fordi vi kunne skapt hypoteser om problemstillingen, og formålet hadde vært å finne den beste forklaringsvariabelen, eller utbredelsen av fenomenet (Carson et al., 2001; Lee, 1991). Den interpretivistiske tilnærmingen var passende fordi den gjorde det mulig å forstå fenomenet gjennom en kontekst og respondenters tolkning av den (Carson et al., 2001; Mehmetoglu, 2004). For å finne ut av samspillet måtte vi forstå hvordan begrepene utspilte seg i en kontekst hvor tjenesteinnovasjon oppstod, som gjorde kvalitativ forskning til riktig valg av metode (Mehmetoglu, 2004).

3.1.2 Kvalitativ og abduktiv forskning

Grunnet formuleringen i problemstillingen og den interpretivistiske tilnærmingen i studien var *kvalitativ metode* best egnet (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015; Mehmetoglu, 2004). På grunn av at vi var ute etter en dypere forståelse, var det ingen pre-definert hypoteser - hypotesene eller teorien, ble skapt som et resultat av studien (Mehmetoglu, 2004).

Studien ble gjennomført *abduktivt*, som betyr at vi har samlet relevant informasjon til å svare opp problemstillingen, uten å være enten drevet av data eller teori (Brinkmann, 2014). I praksis vil det si at vi har brukt en kombinasjon av induktive og deduktive prosesser (Bryant & Charmaz, 2007, kap.10). Den empiridrevne, induktive delen av prosessen bestod av innsamling av data og analyse. Den teoridrevne, deduktive prosessen handlet om rammen teorigjennomgangen satt for fortolkning av resultater, men også prosessen hvor vi forsøkte å

forklare funn basert på eksisterende teori (Mehmetoglu, 2004, s.102). Det betyr at problemstillingen med tilhørende teorigjennomgang ga studien retning, men denne retningen ble tilpasset kontinuerlig, hvilket medførte at empirien som ble innhentet var med på å forme teorigjennomgangen. Vekslingen mellom teori og empiri ga forståelse til å kunne bygge teori som besvarte problemstillingen.

3.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien som ble benyttet var en blanding av «iterative grounded theory» og case (Mehmetoglu, 2004, s.28; Orton, 1997). «*Iterative grounded theory*» var den mest sentrale strategien i studien fordi den gjorde det mulig å skape teori gjennom en abduktiv prosess (Orton, 1997). *Case* ble benyttet på grunn av dets naturlige avgrensning til et begrenset system, hvor vi kunne studere et fenomen med de tidsressurser som var tilgjengelig (Mehmetoglu, 2004, s. 41).

3.2.1 Grounded theory

«Grounded theory» gjorde at vi kunne gå lenger i beskrivelsen av fenomen ved å skape teori (Corbin & Strauss, 1990; Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998), enn om vi benyttet fenomenologi, hvor resultatet av studien ville blitt å skape en forståelse og beskrivelse av fenomen (Starks & Brown Trinidad, 2007). Ved at vi kunne benytte normer for utvikling av teori, var det mulig å teoretisere om det fenomenet vi studerte, og øke studiens troverdighet gjennom «...usual canons of good science...» (Corbin & Strauss, 1990, s. 418). Disse normene (fritt oversatt «canons») kommer fra kvantitativ forskning, og dets strenge krav til valide og reliable funn, men for kvalitative studier må disse normene tilpasses «...to fit the realities of qualitative research and the complexities of social phenomena that they seek to understand.» (Corbin & Strauss, 1990, s.418).

Det er utviklet flere retninger innen analyse i «grounded theory», men denne studien ble inspirert av arbeidet til Corbin og Strauss (1990); (1998) i kombinasjon med den iterative prosessen til Orton (1997). Strauss sin retning passer bedre enn Glaser sin fordi han var inspirert av pragmatisme og feltstudier, Glaser var mer positivistisk orientert (Charmaz, 2014). Analysen bestod av tre trinn; åpen, aksial og selektiv koding (Corbin & Strauss, 1990; Strauss & Corbin, 1998). På grunn av at prosesser som ressursintegrasjon og læring er sentrale for tjenesteinnovasjon, hadde vi fra starten begreper det var naturlig å benytte i analysen, noe som

fraviker fra Strauss og Corbin (1998), som har en renere induktiv tilnærming. For oss handlet det om å forstå historien i dataene, men også historien i teorien som definerer rammene for studien, og se om det finnes sammenhenger og elementer som danner de manglende brikkene i puslespillet (Orton, 1997, s. 432)

«Iterative grounded theory» innebar at vi kontinuerlig vekslet mellom teori og data for å produsere teori (Orton, 1997). Den abduktive tilnærmingen gjorde det mulig å koble innsikt med kunnskap (Bryant & Charmaz, 2007, s.216). Bruken av teori ga oss forforståelser inn mot datainnhenting og analyse, og lå til grunn for problemstillingen og utforming av intervjuguiden. Den hyppige bruken av teori er grunnen til at Glaser og Strauss (1967) sin versjon av «grounded theory» ikke ble benyttet, men selv denne induktive tidlige varianten, ekskluderer ikke det faktum at forskeren er preget av sin forforståelse av verden. Det kommer frem av at forfatterne skriver at forskeren bør ha kunnskap nok om det hen studerer til å kunne identifisere relevante kategorier (Glaser & Strauss, 1967, s. 3). I vårt tilfelle, hvor forskningen ikke ble gjort av etablerte forskere, var det derfor essensielt å lese relevant teori, og gjengi den forståelsen den har skapt. Slik kan leseren forstå rasjonale bak problemstillingen, men også vurdere analyse og konklusjon i lys av den teorien som definerte forforståelsen.

Vi ønsker å understreke at resultatet av denne studien er basert på vår forståelse av den konteksten vi studerte. «Grounded theory» i en interpretivistisk studie som dette, vil kunne kritiseres for å blande inn positivistiske måter å evaluere dataen på, og dermed skape funn som presenteres som etterprøvbare, representative og generaliserbare uten å være det (Gasson, 2004). Derfor har det vært viktig å være ærlig på kontekst og svakheter i studien, slik at vi ikke presenterer teoretiske usannheter. Gasson (2004, s.85) sier det slik:

«A single grounded theory research study would not be expected to generate formal theory. Formal theory emerges over time (Glaser, 1978) and with reflection (Strauss and Corbin, 1998). It derives from the conceptual abstraction of a substantive theory across multiple research studies».

For å skape teori som er generaliserbar, må derfor funnene som ble gjort i denne studien testes gjentatte ganger, og bearbeides fra flere vinkler (som det redegjøres for i kapittel 3.7).

3.2.2 Case

Case ble valgt fordi det ga oss muligheten til å studere prosessen for å skape tjenesteinnovasjon på en systematisk måte (Mehmetoglu, 2004). På grunn av at studiens formål om å produsere ny teori, defineres dette som en «instrumental casestudie» (Stake, 1995). For denne typen er selve caset sekundært, det er fenomenet som vektlegges. Dette passet godt, siden vi var mer interessert i fenomenene forbundet med ressursintegrasjon og organisatorisk læring for tjenesteinnovasjon, enn i det aktuelle caset.

Casebeskrivelse:

Norsk Tipping ble valgt som case på grunn av organisasjonens egnethet basert på dens kompleksitet med tanke på vedlikehold og utvikling av nye verdiforslag, samt tilgjengelighet gjennom den ene kandidatens arbeidsforhold i organisasjonen. Verdiforslagene leveres både fysisk og digitalt, hvor 59 prosent av omsetningen kommer fra digitale kanaler (Norsk-tipping.no, 2020). Organisasjonen er et statlig eid aksjeselskap, og leverer pengespill under betryggende rammer og offentlig kontroll (norsk-tipping.no, 2020). Dette gjøres under det som kalles «enerettsmodellen», som gir selskapet enerett på å tilby pengespill i Norge sammen med Rikstoto. Det finnes også organisasjoner som i mindre grad tilbyr pengespill, men ikke i samme omfang.

«... Norsk Tipping må søkje å motverke dei uheldige sidene ved pengespel, samtidig som dei tilbyr attraktive spel, slik at fleire vel å spele hos dei.» (Regjeringen.no, 2020). Selskapet skal i første rekke tenke på ansvarlighet og bearbeidelse av negativ spillatferd, men må samtidig utvikle verdiforslag som spillere ønsker, slik at spillingen skjer i et regulert, ansvarlig alternativ.

[Ansatte og organisering](#)

Selskapet gikk i 2018 gjennom en omorganisering. Omorganiseringen hadde som mål å bryte ned «siloene», og har i dag ført til at 423 ansatte styres etter verdibasert ledelse, hvor tverrfaglige team samarbeider på tvers av fagområder. Prosessen skal ha ført til at kostnadsandelen har sunket til 31,3 prosent og at selskapet jobber smartere og leverer raskere enn tidligere (norsk-tipping.no, 2020).

[Casets egnethet med tanke på problemstilling](#)

Selskapet er nødt til å balansere hensynet mellom ansvarlighet og attraktivitet. Myndighetene representert ved Lotteri og Stiftelsestilsynet, vil sørge for at selskapet er innenfor rammene enerettsmodellen består av, med særlig søkelys på ansvarlige spill. Samtidig må selskapet

levere verdiforslag som kundene ønsker og som dermed er med på å styrke attraktiviteten til selskapet og dertil enerettsmodellen. Om ikke Norsk Tipping er attraktive nok, vil de ikke evne å kanalisere spillere som i dag spiller hos uregulerte aktører (som er spillselskap som ikke får lov til å operere i Norge, men som allikevel rekrutterer spillere på grunn av den grenseløse salgskanalen internett er). På grunn av selskapets formål og natur, anså vi det som sannsynlig at vi skulle finne fenomenene; organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon i organisasjonen.

3.3 Datainnsamlingsmetode

For å skape en forståelse av fenomenene vi skulle studere, startet studien med en teorigjennomgang (Mehmetoglu, 2004). Først gjorde vi en gjennomgang av relevant litteratur vi allerede var kjent med fra studieløpet. Deretter brukte vi høgskolens søketjeneste Oria, som grunnlag for videre litteratursøk. Vi benyttet søkeord som «organisatorisk læring», «ressursintegrasjon» og «tjenesteinnovasjon», enkeltstående og i kombinasjon med hverandre. Vi har gjennom prosessen også gjort søk ved hjelp av andre databaser, som for eksempel Business Source Complete, SAGE, ScienceDirect, JSTOR og noe via Google Scholar. Helt i starten var vi forsiktige med hvor mye artikler vi leste, da vi heller ønsket at empirien skulle få styre prosessen for litteratursøk. Vi ville vite nok til at vi kunne definere et område for hvor vi skal, for deretter å veksle mellom teori og empiri, da dette er i tråd med den abduktive «iterativ grounded theory» (Orton, 1997). Etter som vi kom i gang med intervjuene ble det gjort ytterligere litteratursøk på bakgrunn av innsikten vi akkumulerte gjennom intervjuene.

3.3.1 Dybdeintervjuer

For å skaffe data om hvordan Norsk Tipping jobber prosessuelt med å skape tjenesteinnovasjon, med fokus på organisatorisk læring og ressursintegrasjon, intervjuet vi ansatte i organisasjonen og samlet inn noe dokumentdata (Mehmetoglu, 2004). Semi-strukturerte intervjuer ble valgt som verktøy for innsamling av data (Kvale et al., 2015), på tross av at det for «grounded theory» er det ustrukturerte intervjuet som er det foretrukne (Wimpenny & Gass, 2000). Formålet med intervjuene var å oppnå en forståelse av informantenes erfaringer relatert til organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon - slik at det senere kunne utvikles empiribasert teori (Kvale et al., 2015). Det semi-strukturerte intervjuet var et godt valg basert på manglende erfaring som intervjuere, fordi det ga trygghet i intervjuet, men samtidig muligheten for å

komme i dybden ved å la respondenten i noen grad få styre intervjuet. Intervjuguiden (vedlegg 1) ble utarbeidet med en teoretisk forankring i sentral teori, og ble brukt som et verktøy for å hjelpe med å holde tematikken, ikke for en skjematisk gjennomgang av spørsmålene.

Det ble gjennomført et prøveintervju, som en forberedelse på situasjonen og for å teste tematikken i intervjuguiden (Ghauri & Grønhaug, 2010). Tematikken og forslag til spørsmål ble utformet som et *traktintervju*, som innebar at de indirekte spørsmålene kom først, i dette tilfellet om respondentens forhold til læring og innovasjon. Deretter kom tematikk og spørsmål av direkte art, som omhandlet hvordan respondenten mener organisasjonen arbeider med tanke på aktuell tematikk (Kvale et al., 2015, s.162). Prøveintervjuet ga tilstrekkelig trygghet til at intervjuguiden var tilfredsstillende. I intervjuene av respondentene etterstrebet vi å skape en god atmosfære, hvor informantene følte seg vel, og følte at de kunne snakke fritt om deres opplevelser og erfaringer rundt tematikken i undersøkelsen. Vi startet med en praktisk avklaring, samt en litt uformell prat for å sørge for at respondenten føler seg vel. På grunn av eksterne omstendigheter rundt Covid-19 ble vi nødt til å gjennomføre intervjuene med en forsker til stede fysisk, og en forsker via nettbasert kommunikasjonsform. Neste på agendaen var å gjøre respondenten oppmerksom på sine rettigheter og avklare hvordan vi håndterer dette med anonymitet, lydopptak, transkribering og hvordan de skal forholde seg til å trekke seg fra studien.

Intervjuene ble lagt opp til at de skulle ta ca. 45 minutter, men varigheten ble enten styrt av respondentens tid, om de hadde mulighet til å sitte lenger, eller etter vår vurdering av om vi hadde det vi trengte. Det førte til at intervjuene varte mellom 30 og 65 minutter. Mot avslutningen av intervjuene oppsummerte vi samtalen, basert på vår forståelse av respondentens beretninger, slik at eventuelle misforståelser kunne oppklares på stedet. Ved noen tilfeller førte oppsummeringen til enda dypere beskrivelser. Denne prosessen ga også nyttig læring med tanke på hvordan vi burde stille spørsmål i neste intervju.

3.3.2 Dokumentdata

Dokumentdataene som er hentet inn er produsert av casebedriften, og er i så måte sekundære (Mehmetoglu, 2004, s.83-85). Det er vanlig å benytte dokumentdata i «grounded theory», men de bør da settes i konteksten av studien (Ralph, Birks & Chapman, 2014). Dokumentdataene er innhentet på oppfordring fra en respondent for å presisere de elementene samtalen omhandlet, og var i så måte godt forankret i studien. Det skjedde i etterkant av påstartet koding, for å få

mer data som kunne beskrive det som så ut som sammenhenger i dataene. De var lite omfattende, inneholdt ikke personopplysninger og var av en karakter som ikke er krevende med tanke på fortolkning. Slik sett var det ikke vanskelig å vurdere relevans og etiske aspekter ved bruk av dataene (Mehmetoglu, 2004, s.85). Dokumentdataene ble på lik linje med transkriberte intervjuer benyttet under koding, og i figur 14.

3.4 Utvalgsstrategi

Studien baserte seg på et formålsutvalg, som vil si at personene som er trukket, er valgt basert på hva som er formålet med studien (Creswell 1999, Punch 1998 i Mehmetoglu, 2004). *Snøball* og *bekvemmelighetsstrategiene* ble benyttet (Mehmetoglu, 2004). Det innebar at valget av de første respondentene baserte seg på kriterier som:

- Lett tilgjengelige
- Relevante for studien.

Videre ble de første respondentene vi avtalte intervjuer med, benyttet til å komme med andre aktuelle kandidater som passet under kriteriene:

- Jobber med utvikling og innovasjon
- Jobber på operasjonelt, taktisk eller strategisk nivå.

Med tanke på problemstilling og metodologi handlet det ikke om at utvalget skulle bestå av flest mulig respondenter. Det handlet om å innhente nok data til at vi kunne finne kategorier, basert på hendelser som gjentar seg, slik at det ga konsistente kategorier (Corbin & Strauss, 1990, s.421). Vi ønsket derfor å gjøre intervjuer til vi var på et teoretisk metningspunkt, og det ikke dukker opp nye momenter relevante for problemstillingen (Kvale et al., 2015) - det vil si at dataene, nye og gamle, er konsistent med teorien som er utviklet (Gasson, 2004, s.86).

Utvalget bestod av personer som jobbet på de ulike nivåene av organisasjonen. Intensjonen var at utvalget skulle bli til mens studien pågikk, slik at den utviklede teorien kunne være ledende for nye respondenter til utvalget - i tråd med *teoribasert utvelging* og *empiribasert teori* (Mehmetoglu, 2004, s.66). Grunnet faktorer som pandemi og tid, ble opprinnelige intervjurunder avlyst, og erstattet av to dager med avtalte intervjuer.

Utvalget bestod av syv «hoved»-respondenter, i tillegg til tre respondenter for mindre oppklaringer. De syv gjennomgikk dybdeintervjuer, mens de tre ga muntlige og skriftlige tilbakemeldinger på enkelte momenter hvor dataene antydte sammenhenger. Mengden av innhentet data kan påvirke troverdigheten til studien og beskrives i kapittel 3.7.

Oversikt over datakilder:

Intervjunummer	Nivå i NT	Type datakilde	Tidsbruk	Dato
Respondent 1	Operasjonell, fag, brukeropplevelser	Dybdeintervju	45 minutter	9/9-2020
Respondent 2	Taktisk, koordinering og tilrettelegger for gjennomføring av utvikling	Dybdeintervju	32 minutter	9/9-2020
Respondent 3	Strategisk til taktisk, legger til rette for å kunne realisere prosjekter, prosess-messig og teknisk	Dybdeintervju	65 minutter	9/9-2020
Respondent 4	Operasjonelt, fag, forretningsutvikling, nye konsepter	Dybdeintervju	45 minutter	10/9-2020
Respondent 5	Taktisk, ledelse, forretningsutvikling	Dybdeintervju	44 minutter	10/9-2020
Respondent 6	Strategisk, organisasjonsutvikling, mål og styring	Dybdeintervju	43 minutter	10/9-2020
Respondent 7	Strategisk, innovasjon, IT	Dybdeintervju	44 minutter	10/9-2020
Respondent x	Taktisk, prioritering av prosjekter og initiativ	Digital kommunikasjon/ oppfølging av mulige sammenhenger	N/A	30/10-2020
Respondent x1	Operasjonelt, kundeinnsikt	Digital kommunikasjon, oppfølging av	N/A	18/3-2021

		mulige sammenhenger		
Respondent x2	Taktisk, kundeopplevelse	Digital kommunikasjon, oppfølging av mulige sammenhenger	N/A	18/3-2021
Dokumentdata	N/A	Angående porteføljestyling for å se etter mulige sammenhenger	N/A	30/10-2020

Figur 2: Datakilder

3.5 Transkribering

Transkribering ble gjennomført for å få en skriftlig strukturering av de muntlige opptakene (Kvale et al., 2015, s.204-206). Det var viktig å treffe på hvordan transkriberingen skulle gjennomføres, da ulike måter å transkribere på er egnet for ulike typer studier (Oliver, Serovich & Mason, 2005). Vi valgte å transkribere på en måte som kan betegnes som «*denaturalized*», det vil si at transkripsjonen er rensket for muntlige lyder, og unødvendige fyllord (Oliver et al., 2005). Det er heller ikke brukt standardiserte tegn, som er vanlig for å markere lange pauser, stemmebruk etc. Denne formen for transkribering er egnet til «grounded theory», siden formen tas i bruk når forskere er mer opptatt av innholdet i samtalen, enn å tolke fakter (Nascimento & Steinbruch, 2019; Oliver et al., 2005).

Transkriberingen i denne studien ble gjort uten ekstern hjelp, og ble foretatt i uken etter intervjuene. At transkriberingen ble gjort umiddelbart, var hensiktsmessig, fordi intervjuene var friskt i minne, og dermed var øvelsen med å lytte og skrive samtidig enklere. Alle intervjuer ble transkribert på bakgrunn av opptak gjort etter gjeldende retningslinjer for datainnsamling i studentprosjekter ved Høgskolen i Innlandet som ivaretar regler for datasikkerhet og personvern.

3.6 Analyse

Datamaterialet var stort og samtidig innsamlet på en måte som gjør det usystematisk og vanskelig å ha kontroll på, noe som gjorde at et rammeverk var sentralt for analyse. Rammeverket bestod av i tre trinn; åpen, aksial og selektiv koding (Corbin & Strauss, 1990; Gasson, 2004; Strauss & Corbin, 1998). Det gjorde det mulig å kondensere dataene, få oversikt og trekke ut relevante funn, som ofte ble testet mot eksisterende teori (Orton, 1997). Prosessen var en konstant veksling mellom datainnsamling, analyse og teori. Derfor var ikke den tredelte analysen så punktlig som den blir fremstilt.

En optimal gjennomføring ville ha startet med koding etter noen intervjuer og deretter gjennomført nye intervjuer når det begynte å danne seg et mønster i dataene, og på den måten skapt teori som er konsistent, hvor innhentet data etter hvert ikke gir teorien noe mer (Strauss & Corbin, 1998). Som et substitutt til kontinuerlig veksling mellom innsamling av data og analyse, ble tiden mellom intervjuene benyttet til å diskutere. Diskusjonen omhandlet hva som hadde kommet frem, og hvilke spørsmål som virket særlig viktige i søken etter data som kan forklare samspillet mellom begrepene vi studerte. I tillegg ble det etter koding sendt målrettede spørsmål til tre respondenter, og innhentet dokumentdata for å få klarhet i enkelte sammenhenger som kunne forklare samspillet mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon.

Åpen koding

Det første steget i analysen var en åpen koding. Hensikten var å bryte ned den transkriberte teksten ved å lage ulike konsepter, hvor konsepter som indikerte det samme, kunne bli en kategori. Kategoriene har en høyere abstraksjon, og beskriver det som er felles for konseptene den består av (Strauss & Corbin, 1998, s.101-120). Åpen koding foregikk ved å gjøre en *mikroanalyse*, som vil si at vi analyserte linje for linje etter meningsinnholdet, for å skape ulike konsepter (Strauss & Corbin, 1998, s.57). Underveis i analysen dukket det opp ideer og tanker om hvordan ting henger sammen (provisional hypotheses), som ble skrevet ned som memoer (Strauss & Corbin, 1998, s.68).

For å skape en distanse fra forforståelsen vi hadde fra eksisterende teori, ble det etterstrebet å kode «*in vivo*» (Glaser & Strauss, 1967). Det vil si at konseptet fikk navn basert på respondentens språk, ikke gjennom vår fortolkning. Tanken bak dette var å unngå at vår forforståelse skulle tvinge dataen inn i konstruksjoner, og heller la dataene vise oss sine reelle

konstruksjoner. Vi løste det praktisk ved at vi klippet ut meningsenheter fra teksten, ord eller setninger, som vi mente beskrev noe av tematikken vi var ute etter, som var tjenesteinnovasjon, ressursintegrasjon eller organisatorisk læring. I de første rundene laget vi veldig mange konsepter, og lette etter mening i hvert eneste ord. Det hjalp oss med å forstå innholdet, men etter flere gjennomganger ble vi mer bevisst etter hva vi så etter, og endte med 138 konsepter som vi senere kategoriserte under den aksiale og selektive kodingen.

Aksial koding

I den andre fasen av kodingen var hensikten å lete etter relasjoner mellom kategoriene og finne ut av dimensjonsforskjeller i dem, som kan danne underkategorier (Strauss & Corbin, 1998, s.123-126). En kategori står for et fenomen, som i denne abduktive studien ble basert på empiri og utforskning av teori. I arbeidet med å tydeliggjøre kategorier og se etter lenker mellom dem, fikk vi åpenbaringer på ulike tider av døgnet. Åpenbaringer førte til tidlige stadier av modeller og beskrivelser av ulike fenomener, som i noen tilfeller har vært med på å farge konklusjonen i studien, andre ganger var de ikke relevante. Denne flytende prosessen som preget både kodingen og studien i sin helhet, er i tråd med prosessen for «grounded theory» som er dynamisk, hvor rammeverket for koding er et middel og ikke målet i seg selv (Strauss & Corbin, 1998, s. 142).

I den aksiale kodingen begynte det å tegne seg mønstre som vi kjente igjen fra teorigjennomgangen. Vi fant bestanddeler og formuleringer som kunne knyttes til definisjoner av de ulike fenomenene vi så etter. Dette var ingen overraskelse, da kategoriene som dukket opp er essensielle for å skape tjenesteinnovasjon. Det anses heller ikke som en svakhet, da studiens formål er å se hvordan kategoriene forholder seg til hverandre, og er i tråd med vår abduktive tilnærming, som gjør at eksisterende teori er relevant for å beskrive hva vi ser. I følge Strauss og Corbin (1998, s. 115) er det heller ikke noe galt med å bruke kategorier som kommer fra annen teori. Forfatterne mener det kan være med å gi et bidrag til den eksisterende teorien, noe som er tilfellet for denne studien, hvor vi er interessert i hvordan de definerte teoretiske fenomenene henger sammen.

Selektiv koding

I de foregående to fasene er det beskrevet hvordan kategoriene ble dannet, og hvordan relasjoner og dybde i kategoriene ble funnet. I fasen med selektiv koding handlet det om å raffinere funnene. Den finner sted når det er nådd et *teoretisk metningspunkt* (oversatt fra «theoretical saturation») (Strauss & Corbin, 1998, s.143). Det vil si at det ikke dukker opp nye

momenter som forstyrrer eller avviker fra den teorien som er skapt. På grunn av den abduktive fremgangsmåten i studien, er det opparbeidet en trygg argumentasjon om sammenhenger vi ser i samspillet mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon, basert på eksisterende teori og empiri. Det ble hentet inn noe empiri i etterkant av at kategoriene begynte å sette seg, for å sørge for at vi med en viss tyngde kan si at kategoriene er konsistente. Prosessen burde inneholdt flere intervjuer, for å sikre at kategoriene og sammenhengende som viste seg i caset er konsistente.

Selv om studien kunne trenge enda mer data for å skape en større trygghet om funnene, dannet det seg tydelige kjerne kategorier med underliggende sammenhenger. Kategoriene gir seg selv av studiens problemstilling, men det er sammenhengene som definerer samspillet mellom begrepene som ble tydelige etter kodingen. Kjerne kategoriene endte opp med å representere hele datamaterialet, og gir en lettfattelig pekepinn på hva som er kjernen av det som har fremkommet i analysearbeidet (Strauss & Corbin, 1998, s.146-147).

3.7 Vurderingskriterier

Vi ønsker å fremheve vurderingskriteriene som ble benyttet som en veileder for å skape en god metodisk prosess, og for å finne svakhetene i oppgaven. Dette for å tydeliggjøre hva vi tenker om resultatet av en abduktiv, iterativ prosess med «grounded theory», som kan fremstå som både uoversiktlig og komplisert (Orton, 1997). Kriteriene er utformet etter Lincoln og Gubas rammeverk (1985, i Mehmetoglu, 2004): Troverdighet (credibility), bekreftbarhet (confirmability), pålitelighet (dependability) og overførbarhet (transferability). I tillegg er Gasson (2004) sentral med sin vurdering av styrkene og svakhetene ved et interpretivistisk, «grounded theory»-studie.

Troverdighet

Vi har forsøkt å bygge teori, basert på empiri og annen teori, på en måte som gjør at dataene driver svaret for hva vi ikke vet, men delvis forklares av eksisterende teori. Dette for å skape *intern konsistens* (oversatt fra «internal consistency») (Strauss & Corbin, 1998, s. 157-158). Troverdighet i vår forskning handler om å referere til sannheten som er vist, opplevd, erfart og følt av de som studeres (Mehmetoglou, 2004, s 145). Siden det ikke er mulig for et «grounded theory»-studie å sikre validitet som for deduktive, hypotesebaserte studier og det er ikke mulig

på samme måte å teste korrelasjon mellom dataene, eller sørge for et representativt utvalg (Gasson, 2004, s.91), har vi etterstrebet å være tro mot innsamlet data og teori.

For å sikre at dataene var mest mulig konsistent med respondentenes egen forståelse, ble *medlemssjekk-teknikken* benyttet (Mehmetoglu, 2004, s.146). Det ble gjort ved at vi gikk gjennom intervjuet i grove trekk etter endt intervju slik at respondentene kunne få mene noe om hvordan vi tolket dem, dermed kunne eventuelle misforståelser oppklares. I tillegg har en fagekspert innen temaet blitt benyttet som ressursperson for å sikre troverdigheten. De nevnte ting i kombinasjon med oppfølgingsintervju og dokumentdata, har sørget for å øke den interne konsistensen, som påvirker troverdigheten til studien, til et nivå som var mulig med tanke på de ressursene vi hadde til rådighet. Med mer ressurser og tid, kunne ytterligere intervjuer blitt gjennomført for å øke troverdigheten. Det som fremstår som tydelige kategorier og konstruksjoner, er ikke nødvendigvis like konsistente som de ville kunne vært om det hadde blitt gjennomført stadig nye intervjuer etter hvert som teori var i ferd med å formalisere seg - i tråd med prosessen for «grounded theory» (Corbin & Strauss, 1990; Gasson, 2004). Det er usikkert om teoretisk metning er oppnådd, da det med fordel skulle vært gjort flere intervjuer når teorien begynte å utvikle seg. Flere intervjuer ble ikke gjennomført på grunn av studiens omfang, avlyste intervju i forbindelse med Covid-19 og tilgjengelige ressurser.

Bekreftbarhet

Bekreftbarhet dreier seg om det som ville blitt kalt studiens objektivitet, om det var en kvantitativ studie (Mehmetoglu, 2004, s.147). «Grounded theory» er ikke objektivt, det handler derfor om i hvilken grad teorien vi skapte er bekreftbar (Gasson, 2004, s.89). Vi har derfor etterstrebet en tydelig forklaring av prosess og resultater, fordi om teorien er fundamentert i empirien fra respondentene, har den høy bekreftbarhet. Det innebærer at konklusjonene er basert på data og ikke vår forutinntatthet (Gasson, 2004; Mehmetoglu, 2004)

For å skape bekreftbarhet har *medlemssjekk-teknikken* blitt benyttet. Ved at respondentene fikk mene noe om hvordan de ble tolket, sikret vi at vår egen forståelse ikke ble førende for respondentens meninger (Gasson, 2004; Mehmetoglu, 2004). Et annet tiltak vi gjorde var separat koding i tidlig fase for å se om vi fortolket empirien forskjellig, på denne måten nærmet vi oss en felles forståelse av hva dataene forteller. I tillegg har oppgaven vært til gjennomlesning blant to personer i selskapets ledelse, for å gjøre en vurdering av beskrivelsen og fortolkninger av prosesser i organisasjonen. Tilbakemeldingen var at innholdet godkjennes og at oppgaven kan arkiveres digitalt. Ved at vi fikk representanter i selskapet ledelse til å lese gjennom empiri,

diskusjon og resultat, fulgte vi Daneels (2003) sin fremgangsmåte for å sikre oppgavens kredibilitet.

Det er som nevnt gjort tiltak for å sørge for at empiri er sentral for prosessen, men det er ikke til å unngå at egen forståelse av verden, preger forskning - noe Silverman (1993, i Gasson, 2004, s.90) trekker frem: «No hypotheses are ever «theory free». We come to look at things in certain ways because we have adopted either tacitly or explicitly, certain ways of seeing...». Med dette i mente har målet angående bekreftbarhet vært å sørge for at teorien som utvikles er godt fundamentert i dataene og annen teori, men den er ikke fri for den subjektive forståelsen.

Pålitelighet

Pålitelighet henger sammen med de andre kravene og sammenlignes med reliabilitetskravet i kvantitativ forskning (Mehmetoglou, 2004, s.147). For oss handlet det om hvordan vi sørget for studiens gjennomsiktighet. På grunn av at datamaterialet ble innhentet gjennom interaksjon mellom forsker og informant i en gitt kontekst, kan det være vanskelig å reprodusere resultatene. Vi har derfor kompensert ved å redegjøre grundig for de valg som vi har tatt, slik at det er mulig for leseren å forstå prosessen (Gasson, 2004, s.91).

Det er ikke til å komme bort ifra at mennesket er subjektive og inkonsekvente. Derfor vil en studie være preget av subjektiv fortolkning (Gasson, 2004, s.91). Det at vi var klar over denne svakheten, har gjort det mulig å reflektere over hvilken påvirkning vår egen subjektivitet har, og dermed gjøre tiltak for å kompensere for den. Tiltakene som er gjort er blant annet nevnte medlemssjekk og at oppgaven er vurdert av to fra organisasjonens ledelse. I tillegg til arbeidet med å være ærlig om prosessen for innsamling, analyse og tolkning av dataene.

Overførbarhet

For denne studien, er vi ærlige på konteksten som er studert og vi ærlige på hvilket teoretisk bidrag oppgaven er ment å ha. Det gjør det mulig for leseren å tolke i hvilken grad hen mener at funnene kan benyttes (Mehmetoglou, 2004, s. 146). For å presentere dette som en generaliserbar teori, trengs flere studier. Det trengs studier hvor teorien testes i andre kontekster, og med andre metoder (Gasson, 2004, s. 92). Teorien og resultatet av denne studien gjelder for den konteksten det ble gjennomført og vil derfor kunne være overførbar til lignende tilfeller. Denne overførbarheten vil øke om studien gjentas i en andre kontekster.

3.8 Eget ståsted og påvirkningskraft

Problemstillingen til studien er ikke av en karakter som vil sette casebedriften i dårlig lys ved det ene eller andre utfallet. Det faktum gjorde at sjansen for å bli påvirket av Norsk Tipping for å skape fordelaktige resultater var minimale, og slik sett har det ikke vært vanskelig å sikre vår uavhengighet (Kvale et al., 2015). Det at funnene ikke kan klassifiseres som bra eller dårlige for organisasjonen, ga lav risiko for at kandidaten med ansettelsesforholdet skulle bli påvirket til å skape et bestemt resultat. For å avkrefte eller bekrefte at den ene kandidaten med ansettelsesforholdet oppførte seg som en «innfødt», og dermed ikke handlet i tråd med uavhengig forskning (Kvale et al., 2015), forsøkte vi separat koding for å se om den andre kandidaten tolket dataene totalt forskjellig. Det viste seg å ikke være tilfellet, da tolkningene av dataene var ganske tydelige. Den ene kandidatens ansattforhold var i noen settinger vært nyttig for å innhente data i etterkant av intervjuene, eller for å tolke «stammespråk» eller metoder, som av respondentene ble beskrevet med få ord.

Som forskere har det vært viktig å være bevisst sin egen rolle gjennom en kvalitativ studie, med tanke på egen påvirkningskraft, og det å være klar over hvordan egne subjektive meninger kan påvirke studien (Gasson, 2004). Ved å forberede intervjuene har vi forsøkt å eliminere risikoen med å påvirke respondentene med egne antagelser og forutinntatthet. Vi har etterstrebet å hente inn data så korrekt som mulig, noe forberedelsene og gjennomgangen med respondent i etterkant av intervju viser. I tillegg beskriver vi hvordan de funnene er gjort for at det skal være mulig å vurdere hvor troverdige de er for forskningsområdet (Kvale et al., 2015). På grunn av vår manglende forskningserfaring er det viktig for studiens troverdighet at vi har vært ærlige om våre begrensninger. Ved å sørge for at vi har gjort oppgaven så gjennomiktig mulig, har vi minimert risikoen for at andre misforstår hvordan resultatene har kommet frem. Som nevnt i forrige kapittel, er det ikke til å komme bort fra at alle tolkninger som gjøres av mennesker er påvirket av den subjektive forståelsen av fenomen og teori, og at flere studier trengs om teorien som er utviklet i denne studien skal kunne bli generaliserbar (Gasson, 2004).

3.9 Etiske hensyn

Vi var tidlig klar over vårt ansvar overfor intervjuobjektene, som følge av den åpenbare skjevfordelingen intervjusituasjonen skaper. Som forskere sitter vi fullt forberedt på hva som skal foregå, mens informanten har begrenset med informasjon. Kvale et al. (2015, s. 97)

beskriver etiske problemstillinger ved følgende ulike forskningsstadier: planlegging, intervjusituasjonen, transkribering, analyse, verifisering og rapportering. Disse er lagt til grunn for vårt arbeide, og det er forsøkt etter beste evne å kvittere ut disse problemstillingene.

Planlegging omfatter forskerens ansvar for å innhente respondentene informerte samtykke (vedlegg 3), sikre konfidensialitet og tenke på hvilke konsekvenser studien kan ha for respondentene. Disse momentene ble evaluert med forsiktighet, da vi ikke ønsket at studien skulle ha en negativ effekt på deltakerne. På grunn av at det ble brukt opptaksutstyr under intervjuene ble det søkt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), og mottatt godkjenning av studien med forenklet vurdering med vilkår, da personvernulempen ble vurdert til å være lav. Dette er i tråd med personopplysningslovens § 31. Søknad ble sendt 02.02.2020. På grunn av Covid-19, ble det utfordrende å samle inn data, og innlevering av oppgaven ble utsatt til 03.05.2021. Vi søkte derfor om utsettelse for behandling av personopplysninger, og fikk denne godkjent 06.07.2020 (vedlegg 2). I tråd med NSD sine krav ble det utformet et informasjonsskriv som blant annet inneholdt informasjon om formålet med studien, rutiner for hvordan respondentene trekker seg fra studien og hvordan anonymiteten skal bevares (vedlegg 3). Informasjonsskrivene ble undertegnet etter en grundig gjennomgang, slik at vi var sikre på at innholdet var forstått og samtykket til. Etter intervjuet gikk vi nok engang gjennom respondentenes rettigheter, slik at det skulle være lav terskel for å trekke seg om de følte noen form for ubehag.

Intervjusituasjonen tar for seg respondentens opplevelse. Vi tok inn over oss at måten vi gjennomfører et intervju på kan påføre respondenter stress, både under og i etterkant av opplevelsen. Jette Fog (i Kvale et al., 2015, s. 96) trekker frem et grunnleggende etisk dilemma for forskere - om balansen mellom å grave dypt og inderlig i respondentens tanker, samtidig som vedkommende behandles med respekt og verdighet. Vi forsøkte å løse dilemmaet ved å få respondentene til å føle seg komfortable til å dele. Vi tenkte også på at intervjuet ble lagt opp på en slik måte at vi klarer å opprettholde graden av konfidensialitet for deltakerne. Vi forsøkte å få respondentene til å føle seg vel ved at tørrpratet litt i forkant av intervjuet, i tillegg til å gi enkel servering. Respondentene ble deretter informert om hvordan vi kom til å anonymisere dem, og fikk deretter tildelt et nummer som vi benyttet når vi adresserte de på lydopptakene.

Transkribering av intervjuet bør gjøres på en slik måte at forskerne er mest mulig lojale mot respondentenes muntlige beskrivelser. Det innebar at vi måtte være forsiktig med valg av ord når vi skrev ned de muntlige uttalelsene, noe vi har redegjort for i kapittel 3.5. Det ble valgt en

metode som innebærer at vi kun skrev ned hva respondentene sa, rensket for lyder og andre språklige virkemidler, fordi det anses som en nyttig metode å benytte med «grounded theory» (Oliver et al., 2005). Respondentenes konfidensialitet ble ivaretatt gjennom at deres navn aldri ble benyttet, og svar som eventuelt kunne avsløre dem, eller som ikke var relevant for studien ble sladdet. Navn på enkelte initiativer og prosjekter er derfor sladdet og erstattet med benevnelsen «hemmelig» og «hemmelig 2» for å ivareta konfidensialiteten. Alle lydfiler ble slettet innen 01.11.2020, dette er i henhold til NSD sine retningslinjer for vårt prosjekt.

Analysering ble gjort av forfatterne av oppgaven, men respondentene fikk mene noe om fortolkningen av intervjuet, gjennom nevnte medlemssjekk. Vi har også etterstrebet å være tro mot det som ble sagt i intervjuene ved transkriberingen. Når det kommer til *verifisering* for å sikre studiens kvalitet, har vi som forskere måtte finne balansen å få innhente så sikker og nyttig informasjon som mulig, men også ta hensyn til intervjupersonens oppfatning av spørsmålene. Tematikken i studien anses å være av en karakter som ikke fremkalte særlig ubehag hos respondentene, i tillegg ble det gjort tiltak for å få dem til å føle seg vel, resultatet er at vi anser svarene vi fikk som troverdige. Tiltak som medlemssjekk, gjennomlesning av representanter fra selskapet og å være tro mot empirien vi samlet inn, har også vært med å sørge for kvaliteten i studien, som er nøyere vurdert i kapittel 3.7.

Vi avklarte flere problemstillinger med organisasjonen i forbindelse med *rapportering* etter at studien er ferdig. Problemene ble ansett som akseptable på grunn av anonymisering av respondentene og initiativer, i tillegg var innhentet data lite sensitive, derav vurderingen fra NSD (vedlegg 2). Funnene er heller ikke av en karakter slik at de kan kobles til en enkelt respondent. Etter gjennomgang av oppgaven godkjente Norsk Tipping digital arkivering. Mange av de etiske problemstillingene som skisseres ville vært vesentlig større, om studien var av en annen karakter, for eksempel om vi samlet inn sensitive data. Det var allikevel viktig å reflektere over respondentenes mulige oppfatning av hva et slikt intervju kunne gjøre med deres karrierer, og dermed sørge for at prosessen var preget av at vi hentet inn relevant data, informerte respondentene godt, anonymiserte og var ærlige om hele prosessen.

4. Resultater og diskusjon

Den åpne kodingen resulterte i 138 konsepter. Konseptene ble så kategorisert etter innhold basert på hva studien er ute etter å finne ut. Vi skapte 18 kategorier gjennom den aksiale kodingen, disse kategoriene oppsummerer det vi fant i de åpne kodene. Resultatet av den aksiale kodingen la grunnlaget for de ni kjernekategoriene vi skapte i den selektive kodingen. De selektive kodene er forankret i begreper i teorijennomgangen, og bidrar med at de relaterer de ulike kategoriene til forskjellige organisatoriske nivåer, da dataene viste et skille mellom ulike prosesser for å skape ulike former for tjenesteinnovasjon. Funnene er oppsummert i en datastruktur (se figur 3-11).

For å kunne presentere en datastruktur i oppgaven, ble vi nødt til å gjøre en vurdering av hvilke konsepter fra den åpne kodingen som skulle være med. Den fullstendige datastrukturen (med 138 konsepter) ble benyttet i analysen, men for å kunne presentere noe mer lettfattelig i oppgaven, er antallet kortet ned. Det betyr at vi har rensket ut alle konsepter som sier det samme. Det er viktig for studien at kodingen fremvises, slik at det er mulig å gjøre seg opp en formening om teorien som er utviklet (Mehmetoglu, 2004, s. 147).

Datastrukturen er en statisk fremvisning av fenomenene som eksisterer i dataene (Gioia, Corley & Hamilton, 2013, s. 22), strukturen presenteres i figur 3-11, og skal være til hjelp for å få oversikt over hva vi kan forklare. På grunn av størrelsen er strukturen delt i ni, og presenteres i hvert sitt underkapittel om kategoriene tjenesteinnovasjon, ressursintegrasjon og organisatorisk læring. Hvert underkapittel er delt i tre, og har fått navn basert på kategoriene som ble resultatet av den selektive kodingen, hvor kategoriene delte seg i organisatoriske nivåer. Figur 3-11 leses fra venstre, hvor konseptene fra den åpne koden er nummerert med en tresifret kode. Den tresifrete koden viser koblingen til kategorier fra den aksiale kodingen og kjernekategori fra den selektive kodingen. Et konsept med nummer 1.1.1 betyr at den er med å definere kjernekategori fra selektiv kode nummer 1, kategori fra aksial kode nummer 1 og konsept fra åpen kode nummer 1. Om et konsept har to forskjellige tresifrete koder, betyr det at meningsinnholdet i konseptet er med på å skape flere kategorier fra den aksiale kodingen.

4.1 Tjenesteinnovasjon i Norsk Tipping

Analysen tar utgangspunkt i tjenesteinnovasjon som et utfall (Gustafsson et al., 2020), mer konkret som verdiforslag i form av produkter (Chandler & Lusch, 2015). Studien har definert

de operante ressursene som de viktigste, derfor ser vi på innovasjon som et resultat av kommersialisert kunnskap (Roper & Love, 2018). Det kommer frem av empirien at Norsk Tipping jobber med innovasjonstiltak, som kan deles inn i om de medfører radikale innovasjoner, inkrementelle innovasjoner eller forbedringer av et eller flere markedstilbud (Gallouj & Weinstein, 1997; Witell, Snyder, Gustafsson, Fombelle & Kristensson, 2016). Basert på empirien og konteksten til studien, behandler vi graden av innovasjon etter hvor nytt det er for organisasjonen (Mansury & Love, 2008), og for hvilket organisatorisk nivå innovasjonen har en effekt på. På grunn av at tjenesteinnovasjon blir behandlet etter hvor nytt det er for organisasjonen, gir det mening med en klassifisering knyttet til de ulike organisatoriske nivåene som ulik grad av innovasjon omfatter, heller enn en markedsbasert inndeling.

Undersøkelsen viser at radikale tjenesteinnovasjoner i Norsk Tipping, er direkte koblet mot strategiske kamper. De strategiske kampene er områder hvor organisasjonen har bestemt seg for å bli bedre på, basert på kunnskap om selskapets kontekst som kommer fra strategisk læring i figur 9. De strategiske kampene er definert av hvordan organisasjonen vurderer sin oppfyllelse av samfunnsoppdraget, som pålegger dem å være ansvarlige for å minimere uheldig spillatferd, men også å være attraktive for å kanalisere norske spillere vekk fra utenlandske aktører. Inkrementelle tjenesteinnovasjoner og forbedringer av organisasjonens verdiforslag, er knyttet mot kunnskap av taktisk- og operasjonell art, som er et resultat av respektive taktisk (figur 10) og operasjonell læring (figur 11). Det at ulike tjenesteinnovasjoner starter med kunnskap, i kombinasjon med at vi definerer tjenesteinnovasjon etter hvor ny den er for organisasjonen, leder oss til følgende begreper som definerer tjenesteinnovasjon (basert på innholdet i de selektive kodene):

- *Strategisk tjenesteinnovasjon* finner sted når Norsk Tipping skaper verdiforslag som er nye for organisasjonen, og baserer seg kunnskap på som definerer behov for nye verdiforslag (figur 3).
- *Taktisk tjenesteinnovasjon* finner sted når Norsk Tipping gjør noe for å utvikle eksisterende verdiforslag, basert på relevant kunnskap som definerer utviklingspotensialer (figur 4).
- *Operasjonell tjenesteforbedring* finner sted når Norsk Tipping gjør små forbedringer på eksisterende verdiforslag, basert på kunnskap som definerer forbedringspotensialer (figur 5).

I motsetning til Gallouj og Weinstein (1997), som mener det kan være vanskelig å skille mellom forbedringer og inkrementelle innovasjoner i noen tilfeller, viser de selektive kodene som ligger til grunn for vår konseptualisering, se figur 3-5, at det kan gjøres et logisk, empirisk og teoretisk begrunnet skille, med tanke på i hvor stor grad innovasjonen er ny for bedriften, i dette tilfellet Norsk Tipping, og hvilken type kunnskap som lå til grunn for tjenesteinnovasjonen.

4.1.1 Strategisk tjenesteinnovasjon

1.1.1, 1.2.1. Ambisjoner om å løse ting på helt nye måter, eks: Noe helt nytt for den fysiske handelen		
1.1.4, 1.2.4 Vi ser behov for nybrottsinnovasjon. Introduserer helt nye pengespillkonsepter.		
1.1.5, 1.2.5 Læringen fra kampanje og en vurdering om det kunne tjene NT strategisk, førte til et helt nytt verdiforslag.	1.1 Nytt verdiforslag for organisasjonen	1 Strategisk tjenesteinnovasjon
1.1.7, 1.2.6 NT jobber med å skape ansvarlighetsverktøy som ivaretar spillerne på en mye bedre måte enn konkurrentene. "Det er helt nytt i bransjen, dette gjør ikke konkurrentene våre"	1.2 Kunnskap som definerer behov for nye verdiforslag	
1.1.8, 1.2.7 Sosiale spill er viktig. Vi ser at det er viktig for spillerne våre. Men hvordan kan vi levere på det? Nå tester vi jo ut "Hemmelig" som et svar på det.		
1.1.9 NT skal ikke gjøre noe helt radikalt (i markedet). Vi skal komme med nye produkter, som oppfattes innovative, men vi skal konkurrere i det markedet vi konkurrerer (ref. mandat fra staten)		
1.1.12, 1.2.7 De strategiske kampene definerer områder for å gjøre ekstra tiltak. Det er ikke 10 prosent forbedringer som må gjøres, men krafttak. Ekstra fokus på nye verdiforslag.		

Figur 3: Strategisk tjenesteinnovasjon

I de strategiske kampene, hvor kunnskap om selskapets egen posisjon og kontekst vurderes mot dets samfunnsoppdrag, defineres mulighetene for nye verdiforslag. Samfunnsoppdraget til organisasjonen er definerende for hva Norsk Tipping kan gjøre. Som en respondent var inne på, så skal organisasjonen gjøre nye ting, men de kommer ikke til å ende i et nytt marked (enn pengespillmarkedet). Formålet og samfunnsoppdraget til organisasjonen er en naturlig begrensning for hvor nytt det selskapet gjør vil oppfattes, noe som understøtter at det å definere tjenesteinnovasjon etter hvor nytt verdiforslagene er for organisasjonen (Mansury & Love,

2008). De empiriske funnene viser at de strategiske kampene setter rammen for hele organisasjonens arbeid, men det utledes også spesifikke strategiske initiativer for å sørge for at organisasjonen kommer dit den ønsker. En av respondentene påpekte at de strategiske initiativene (som kan føre til en strategisk tjenesteinnovasjon) ikke handler om å gjøre forbedringer som hever dem 10 prosent, at det er større krafttak som må til og at det særlig er nye verdiforslag for organisasjonen som er i fokus (punkt 1.1 i figur 3). Om Norsk Tipping lykkes med et strategisk initiativ som omhandler å få frem et nytt verdiforslag har de lyktes med kommersialisering av kunnskap (Roper & Love, 2018) , ettersom vi vet at initiativene baserer seg på kunnskap fra de strategiske kampene om hva selskapet må gjøre bedre for å oppfylle sin rolle (punkt 1.2, figur 3). Respondentene peker på flere strategiske initiativ som er ment å heve nivået på sentrale områder, som ansvarlighet og attraktivitet. Ett av de strategiske initiativene innen ansvarlighet har ført til et verdiforslag som omtales som helt nytt, både for organisasjonen, men også blant konkurrentene:

«... ved bruk av digitale tjenester så klarer vi kanskje å ta tak i de mest sårbare spillerne i det de spiller. Det er helt nytt i bransjen, dette gjør ikke konkurrentene våre. Også utvikler vi en tjeneste som gjør at vi kan ta kontakt med de mest sårbare spillerne i sanntid».

Et annet strategisk initiativ springer ut fra en av kampene innen attraktivitet. Basert på kunnskapen selskapet har, jobbes det med muligheten for å skape noe som favner «det sosiale aspektet», noe spillere og markedet ifølge organisasjonen etterspør (punkt 1.2, figur 3). Dette behovet har resultert i prosessen med å skape et nytt verdiforslag for «sports-spillere», hvor det sosiale aspektet utforskes:

«Jeg mener det vi gjør nå på “hemmelig” er semi-radikalt ... For vi tar tak i et konsept som er modent i underholdningsbransjen, men som ikke er et modent pengespill. Og så prøver vi på en måte å ta tak i, og koble litt forskjellige ting, for å skape et pengespill ut av noen behov vi har sett i ulike varianter».

Basert på data fra teori og empiri klassifiserer vi denne type tjenesteinnovasjoner av verdiforslag som strategiske. De er forskjellige fra det organisasjonen har gjort tidligere (Gallouj & Weinstein, 1997; Witell et al., 2016) og de baserer seg på de strategiske kampene, som er et resultat av kunnskap generert av strategisk læring (figur 9).

4.1.2 Taktisk tjenesteinnovasjon

2.1.1, 2.2.1 Det er rom for å gjøre ting innenfor "kampene" (Strategiske føringer), uten at toppledelsen skal si noe.		
2.1.3, 2.2.2 Vi etablerer en ny "Hemmelig 2" (en fornyelse av det NT har) for å være attraktive i markedet (Siden uregulerte har levert et mer spennende verdiforslag).	2.1 Utvikling av eksisterende verdiforslag	2 Taktisk tjenesteinnovasjon
2.1.4 Det er mye inkrementell innovasjon på produktnivå ... Så det pågår noe innovasjon rundt hver enkelt merkevare. (leveransestrøm kundeopplevelser)	2.2 Kunnskap som definerer utviklingspotensialer	
2.1.5 70-80 prosentprosent av det NT gjør ligger innenfor kjernen. Det vil si utvikling og forbedring av produkt, spill og tjenesteportefølje.		
2.1.6, 2.2.3 Når man jobber med videreutvikling ... av eksisterende produkter og tjenester ... kundene den viktigste kilde vi har, og det går jo an å spørre dem om hva de synes om eksisterende produkter og tjenester		

Figur 4: Taktisk tjenesteinnovasjon

Norsk Tipping utvikler eksisterende verdiforslag kontinuerlig. Det pekes ikke på så mange konkrete eksempler blant respondentene, men det snakkes om at kunnskapen som definerer utviklingspotensialet foregår på nivåer som kan omtales som taktiske, på merkevarenivåer (punkt 2.2, figur 4).

En respondent nevner at det gjøres «mye inkrementell innovasjon på produktnivå» (punkt 2.1, figur 4) og en annen mener at jobben med å utvikle eksisterende verdiforslag handler om å skape kunnskap som sier noe om hva som kan bli bedre. Ved å utvikle verdiforslag basert på kunnskap som peker på hvordan de bør utvikles, kommersialiserer Norsk Tipping kunnskap (Roper & Love, 2018). Taktisk tjenesteinnovasjon av verdiforslag innebærer at Norsk Tipping gjør noe nytt (Mansury & Love, 2008), men det skiller seg fra strategisk tjenesteinnovasjon fordi det handler om å utvikle eksisterende verdiforslag, ikke skape helt nye (Gallouj & Weinstein, 1997; Snyder et al., 2016).

En strategisk tjenesteinnovasjon vil senere kunne bli gjenstand for taktiske tjenesteinnovasjoner, om verdiforslaget er et produkt som Norsk Tipping fortsetter å levere. Det fremgår av en respondent, som forteller at produktene blir videreutviklet i

«kundeopplevelsesstrømmen», hvor det handler om å heve produktet «10 prosent, ikke hvert år, men hver måned». Utsagnet er hentet fra punkt 5.2.12 i figur 7, som forteller om taktisk ressursintegrasjon, men samtidig gir et bilde av sammenhengen mellom prosessen for tjenesteinnovasjon av noe helt nytt i motsetning til noe som eksisterer.

Et konkret eksempel på taktisk tjenesteinnovasjon av verdiforslag baserer seg på at kunnskap om at konkurransen fra de utenlandske spillerselskapene er høy innenfor en type spill, og at Norsk Tipping må forbedre verdiforslaget for å få norske spillere til å velge dem:

«Jeg kan jo eksemplifisere gjennom hvordan vi nå er i ferd med å etablere ... en ny «hemmelig 2» for å være attraktive i markedet.. For det er egentlig det det handler om, vi må være “best-in-class” fordi vi har ikke de samme egenskapene, mekanismene til å levere på ... som de uregulerte. For vi har ikke lov til å bruke bonuser ... Vi må finne andre egenskaper, og da handler det om produktet, og produktets verdi».

Utsagnet over viser at taktisk tjenesteinnovasjon hos Norsk Tipping handler om å utvikle eksisterende verdiforslag (punkt 2.1, figur 4), og er et resultat av en prosess hvor kunnskap definerer behov for utvikling (punkt 2.2, figur 4). For å utvikle kunnskapen som trengs for å forstå hva organisasjonen kan gjøre for å utvikle verdiforslag trenger den taktisk læring, som blir definert i figur 10.

Mesteparten av det Norsk Tipping gjør av tjenesteinnovasjon innebærer å utvikle og forbedre verdiforslagene. En respondent nevner at hele 70-80 prosent av det organisasjonen gjør, er innenfor kjernen, som vil si utvikling og forbedring av produkt, spill og tjenesteportefølje. Og at det er rom for å gjøre endringer innenfor «rammene», som de strategiske føringene gir.

4.1.3 Operasjonell tjenesteforbedring

3.1.1, 3.2.1 Lettere å jobbe med innsikt for kontinuerlig forbedring.		
3.1.2 Kontinuerlig forbedring oppstår hele tiden.		
3.1.3 Dag-til dag innovasjoner (blir brukt om å beskrive innovasjon).	3.1 Forbedringer av eksisterende verdiforslag	3 Operasjonell tjenesteforbedring
3.1.4 Vi gjør 3500 prodsettinger (mye kontinuerlig forbedring) i året	3.2 Kunnskap som definerer forbedringspotensialer	
3.1.5 70-80 prosentprosent av det NT gjør ligger innenfor kjernen. Det vil si utvikling og forbedring av produkt, spill og tjenesteportefølje.		
3.1.6, 3.2.2 kontinuerlig forbedring av eksisterende produkter og tjenester ... kundene den viktigste kilde vi har, og det går jo an å spørre dem om hva de synes om dagens eksisterende produkter og tjenester		

Figur 5: Operasjonell tjenesteforbedring

Operasjonell tjenesteforbedring ligger innenfor de 70-80 prosentene av det Norsk Tipping gjør av innovasjon. Kontinuerlig forbedring, som operasjonell tjenesteforbedring er, skjer «hele tiden» ifølge en respondent. Dette blir senere eksemplifisert ved at en annen nevnte at selskapet gjorde 3500 «prodsettinger» (kontinuerlig utvikling) gjennom et år.

«Vi skal ha kontinuerlig utrulling. For tre år siden så hadde vi 200 “prodsettinger” i året, nå har vi 3500 i året. Det handler om å få flere, og små drypp, raskere, mindre risiko hver gang vi lager endringer til kunden. Raskere ut, raskere feedback, men vi har fortsatt masse å hente».

Det er med andre ord rundt 15 prodsettinger hver arbeidsdag, gjennom et helt år. Den hyppige leveransen av forbedringer forteller oss at Norsk Tipping arbeider kontinuerlig med å forbedre verdiforslagene sine (punkt 3.1, figur 5). Det nevnes at det er kort vei fra innsikt til handling, og at denne prosessen flyter enklere (enn ved større oppgaver). Det er enklere å gjøre noe med kunnskapen som definerer forbedringspotensialer (punkt 3.2, figur 5), enn med kunnskap som

definerer utviklingspotensialer (punkt 2.2, figur 4) eller behov for nye verdiforslag (punkt 1.2, figur 3). Dette blir tydeligere når vi senere viser at kunnskap om forbedringsområder kommer av en prosess med operasjonell læring (i figur 11), som skaper kunnskap som er mindre omfangsrik.

I et eksempel som blir brukt om det som krever en operasjonell ressursintegrasjon (figur 8) blir «endring av knapper» nevnt. Det er en type forbedringer som ikke trenger involvering av ledelse, men skal fikses av det teamet som er ansvarlig for verdiforslagets forbedringspotensialer. Eksempelet er godt fordi det fanger typen forbedringer som operasjonell tjenesteforbedring består av, og at prosessen for å skape endringen ikke er omfattende. Slike forbedringer innebærer å sørge for at verdiforslaget fungerer og oppleves feilfritt, men vil ikke ha samme potensiale til å øke bruksverdien som taktisk og strategisk tjenesteinnovasjon.

Selve prosessen med å kommersialisere kunnskap for å skape tjenesteinnovasjon (Roper & Love, 2018) går mye raskere for den operasjonelle typen, enn for taktiske og strategiske tjenesteinnovasjoner. Det skyldes at selv om det som skapes er noe nytt (Mansury & Love, 2008), så er en forbedring av et verdiforslag mindre omfangsrikt enn å skape nye verdiforslag, eller å vesentlig utvikle dem.

4.2 Ressursintegrasjon for tjenesteinnovasjon

I kodingen av ressursintegrasjon for en organisasjon som skal skape tjenesteinnovasjon, tok vi utgangspunkt i vår stipulerte definisjon om at ressursintegrasjon handler om å ta kontroll over, aktivere og skape samsvar mellom de ressursene som kreves for å nå målet som er satt. Videre tar vi med oss forståelsen av at ressursintegrasjon for tjenesteinnovasjon fordrer samarbeid om mål og koordinering av aktiviteter (Gulati et al., 2012; Puranam et al., 2014). Det viste seg at ulike prosesser krevde ulik mengde og ulike varianter, av både ressurser, samarbeid og koordinering.

Norsk Tipping har tilgang på operante ressurser, men de integreres forskjellig i mål med ulikt omfang, noe som fremgår av en respondent: «Når kompleksiteten i oppgaven øker, så øker også kompleksiteten i å håndtere oppgaven internt i organisasjonen», som er et godt bilde på det som kommer fra flere respondenter. Dette minner om Madhavaram og Hunt (2008), som mener at vi kan skille operante ressurser i basis-ressurser (som kunnskap), sammensatte ressurser (en

kobling av basis-ressurser) og sammenkoblede ressurser (avansert kobling av flere ressurser og som behøver en del interaksjon) – ulike integrasjoner av operante ressurser kan løse ulike ting. Empirien viser at det er store forskjeller i hvordan Norsk Tipping behandler ulike mål med tanke på ressursintegrasjon. Derfor er ressursintegrasjonsprosessene delt inn i tre nivåer, etter hvor omfattende mål og oppgaver de er ment å løse, og kan oppsummeres slik:

- *Strategisk ressursintegrasjon* skjer i tilfeller hvor Norsk Tipping skal få strategiske mål til å skje, noe som krever sammenkoblede operante ressurser (figur 6)
- *Taktisk ressursintegrasjon* skjer i tilfeller hvor Norsk Tipping skal få taktiske mål til å skje, noe som krever sammensatte til sammenkoblede operante ressurser (figur 7)
- *Operasjonell ressursintegrasjon* skjer i tilfeller hvor Norsk Tipping skal få operasjonelle mål til å skje, noe som krever sammensatte operante ressurser (figur 8).

Begrepene med figurer redegjøres for i de kommende kapitlene, 4.2.1 til 4.2.3.

4.2.1 Strategisk ressursintegrasjon

4.1.3, 4.2.3

NT får veldig god fart på og god framdrift når vi får godt samarbeid med de som sitter med behovene eller er bestillere, og det utviklingsteamet og de forretningsutviklerne som trengs for å få dette helt ut.

4.1.9, 4.2.11

Fire innovasjonsteam jobber med strategiske områder for NT. Så innovasjon er forankra i toppledergruppa. Prosjektene gjennomføres ved at vi integrerer ressurser fra andre team gjennom utviklingsriggen.

4.1.11, 4.2.14

Basert på en kamp, med et uttrykk for at NT må løfte seg ytterligere på ansvarlighet, er det satt ned tverrfaglig team som jobber med å skape verdiforslag som skal levere på kampen. Teamet jobber videre ut i organisasjonen for å hente nødvendig kapasitet for å utvikle og samler innsikt fra markedet

4.1

Samarbeid om strategisk mål (Skape enighet om strategiske mål blant involverte)

4

Strategisk ressursintegrasjon

4.2.15

Når kompleksiteten i oppgaven øker, så øker også kompleksiteten i å håndtere oppgaven internt i organisasjonen.

4.2 Koordinering: sammensetting av ressurser for å nå strategisk mål

4.1.12, 4.2.16

Prioriteringene (fra strategi) peker på utfordringer. Utfordringene løses av tverrfaglige team

4.1.16, 4.2.21

Store saker, som krever mye innsats, og er "kilene" med tanke på eksterne forhold, gjør at TLG (toppledergruppa) er mer involvert

4.1.17, 4.2.21

Samtlige initiativer som kommer inn i utviklingsporteføljen skal starte i strategiporteføljen (anskaffelse, utredning og strategisk arbeid)

Figur 6: Strategisk ressursintegrasjon

Strategisk ressursintegrasjon ser vi eksempler på når Norsk Tipping ser seg nødt til å skape omfattende endringer i oppsettet av operante ressurser, for å skape strategiske tjenesteinnovasjoner. Det er tydelig at det som er helt nytt for organisasjonen involverer hele organisasjonen. En respondent trekker frem at strategiske føringer setter rammene for hvordan selskapet prioriterer ulike utviklingsoppgaver. Noe som stemmer overens med det generelle inntrykket fra respondentene.

For strategiske innovasjoner er det strategiske målet utgangspunktet som danner et felles fundament for hva Norsk Tipping skal oppnå (punkt 4.1, figur 6). I intervjuene kom det frem

at organisasjonen har som et strategisk mål å heve seg blant annet på ansvarlighet (det vil si verktøy som forhindrer/begrenser uheldig spillatferd). Selskapet har egne mål på taktisk og operasjonelt nivå for å forbedre de verdiforslagene som ivaretar ansvarlighet, men det er også utledet et eget strategisk initiativ for å nå målet. For å sørge for at Norsk Tipping lykkes med det strategiske initiativet, og måloppnåelse, er det viktig å dele felles mål, og å skape en prosess hvor nødvendige ressurser blir integrert for å skape ønsket utfall. Det løses på følgende måte når det gjelder kampen som omhandler ansvarlighet:

«...vi satte ned et eget team (innovasjonsteam), som skal jobbe med ansvarlighet som tema. Og så har vi ikke sagt noe mer om hva det teamet skal levere, og da kommer det inn, av hensyn til tverrfaglig kompetanse i det teamet, så setter vi fra et ledelsesperspektiv kanskje retning og overordnet mål for teamet, men vi legger oss ikke bort i hva de rent faktisk skal levere. Vi gir de ganske mye fleksibilitet og rom til å komme opp med tiltak».

Eksempelet var et strategisk initiativ som ble en strategisk tjenesteinnovasjon. Det startet i en «strategiportefølje» bestående av viktige saker organisasjonen så på, og ble flyttet til utviklingsporteføljen når det ble bestemt gjennomført. Det er fire innovasjonsteam i Norsk Tipping som jobber med de strategiske initiativene, og disse teamene vurderer om det er noe organisasjonen skal gjøre, eller ikke. På denne måten skaffer selskapet seg kunnskap som gjør det mulig å samarbeide, ved at mål for initiativet blir delt, forstått og diskutert (Gulati et al., 2012). Om initiativet er noe Norsk Tipping skal gjennomføre, blir raskt «hele organisasjonen» involvert, da det krever IT-utvikling. Derfor kan vi si at strategisk ressursintegrasjon fordrer samarbeid om de strategiske mål, slik at de som skal jobbe med dette forstår hvor selskapet skal og hva de skal gjøre for å komme dit (punkt 4.1, figur 6)

Bestemmer Norsk Tipping seg for å gjennomføre prosessen for å skape strategisk tjenesteinnovasjon, starter koordineringen ved at oppgaven blir brutt ned i mindre biter, som løses av ulike tverrfaglige team på huset (Gulati et al., 2012). «Big Room», som er en sentral planleggingssesjon, nevnes som essensielt i arbeidet med å få ulike team til å forstå roller og hvilke aktiviteter de skal bidra med. Omfanget i oppgaver og ressurser som må integreres øker kompleksiteten med tanke på koordinering, noe som gjør at vi kan si at strategisk ressursintegrasjon innebærer en sammenkobling av mange operante ressurser på Norsk Tipping (Madhavaram & Hunt, 2008). Operasjonelle nivåer gjennomfører, taktiske nivåer definerer hva som skal skapes og det strategiske nivået bidrar med mål og retning, samt ressurser ved behov

(punkt 4.2, figur 6). En respondent trekker frem at i flere av de største prosjektene er det strategiske nivået involvert underveis ved behov – det kan dreie seg om avklaring med tanke på eksterne forhold, og ting som berører samfunnsoppdraget.

Strategisk ressursintegrasjon er mer omfattende enn taktisk ressursintegrasjon fordi prosessen involverer et tverrsnitt av hele organisasjonen, og er direkte koblet på strategiske mål. For taktisk ressursintegrasjon (figur 7), som gjennomføres når selskapet må integrere ressurser for å løse taktiske mål, kreves det ikke like omfattende bruk av ressurser for å skape samsvar mellom de ressurser som behøves og mål, fordi den strategiske dimensjonen gjennom mål ikke er like førende og integrert. Funn i empirien viser at strategisk ressursintegrasjon foregår når det er snakk om å skape strategisk tjenesteinnovasjon. Det krever at involverte hos Norsk Tipping er enige om felles mål, og vet hvilke ressurser, eller evner å tilpasse ressursene til det som behøves for å skape det ønskede utfallet. Denne prosessen involverer alle nivåer av Norsk Tipping, fra de som setter retning, til de som koordinerer og de som gjennomfører. Det er i hovedsak innovasjonsteamene i leveransestrøm «innovasjon» som jobber med de strategiske tjenesteinnovasjonene, og som da er den forlengede armen fra strategisk nivå til operasjonelt nivå - som blir involvert om selskapet ønsker å realisere verdiforslaget.

4.2.2 Taktisk ressursintegrasjon

5.1.1, 5.2.1 Vanskeligere å koble "Drivhusets" innsikt til de som prioriterer inn mot Big Room, som er en planleggingssesjon som involverer taktisk nivå og operasjonelt nivå i NT (strategisk ved behov)		
5.1.4 Strategiske føringer pluss en vurdering av hva som er viktigst bestemmer hvilke ting man skal jobbe med fremover		
5.1.5, 5.2.3 Viktig at forretningen (de som definerer hva som skal ut) er tett på utviklingsteamene (de som produserer hva som skal ut) for å samarbeide og sørge for at det blir som forventet	5.1 Samarbeid om taktiske mål (Skape enighet om taktiske mål blant involverte)	5 Taktisk ressursintegrasjon
5.1.7 5.2.9 Taktisk nivå sjekker fremdrift i ulike prosjekt og integrerer flere ressurser ved behov	5.2 Koordinering: sammensetting av ressurser for å nå taktiske mål	
5.1.8 For å gjennomføre noe nytt er det typisk være at en av oss fra innovasjonsteam (forretningen) går inn i det teamet som en product-owner, og kan svare på spørsmål.		
5.2.10 Jeg har veldig tro på dette å sette sammen team som er representative for hele organisasjonen sammen, nettopp for å få fart da. Og for å unngå disse overleveringene		
5.2.12 Leveransestrøm som heter «kundeopplevelser», den er knyttet mer til eksisterende produkter og tjenester ... Her handler det om å utvikle «litt» hele tiden, her er det ikke kvantesprang, men det er kanskje 10% forbedring, ikke hvert år, men kanskje hver måned		

Figur 7: Taktisk ressursintegrasjon

Det fremgår i empirien at taktisk ressursintegrasjon skjer når Norsk Tipping ser seg nødt til å utvikle eksisterende verdiforslag, basert på mål og oppgaver som krever taktisk og operasjonell involvering. Det kommer frem av svaret til en respondent at de strategiske føringene er også gjeldende for taktisk ressursintegrasjon, men prosessene involverer ikke strategiske ressurser på samme måte som for strategiske ressursintegrasjonsprosesser. Det handler mer om at føringene er med i vurderingen av hvilke ting Norsk Tipping skal jobbe med fremover. En viktig del av taktisk ressursintegrasjon er tett integrasjon av operante ressurser mellom forretningen (de som vet hva som skal bli) og utvikling (de som sørger for at det som skal bli, faktisk blir til), ved å ha denne tette integrasjonen sørger Norsk Tipping for å være omforent om målene for prosessen (Gulati et al., 2012), som definerer punkt 5.1 i figur 7.

En respondent trekker fram at de på taktisk nivå jobber med å se an fremdrift i ulike prosjekter, og at de integrerer flere ressurser om nødvendig. For å få til ønsket fremdrift er det snakk om at forretningen, som er de som definerer hva som skal gjøres og hva kunden skal oppleve, må sitte tett på utviklingsteamene, for å samarbeide og for å sørge for at ting blir som forventet. Mange av prosjektene som krever taktisk ressursintegrasjon kommer fra en leveransestrøm som heter «kundeopplevelser» som en respondent omtaler slik:

«... den er knyttet mer til eksisterende produkter og tjenester. Og der handler det om å hele tiden forbedre eksisterende produkter og tjenester, for eksisterende kunder. Her handler det om å utvikle «litt» hele tiden, her er det ikke kvantesprang, men det er kanskje 10 prosent forbedring, ikke hvert år, men kanskje hver måned. Eller, oftere i hvert fall. Så det handler om å forvalte og å forbedre eksisterende kundereiser».

Om vi sammenligner taktisk ressursintegrasjon med strategisk ressursintegrasjon, ser vi at det ikke er et like komplisert nett av ressurser som er koblet sammen – det krever ikke like mye koordinering (Gulati et al., 2012). Blant annet fordi prosessene går, uten at organisasjonen trenger å involvere strategisk nivå på samme måte, siden prosjektene som gjennomføres ligger innenfor rammene av det Norsk Tipping allerede gjør. Dette nivået er allikevel mer avansert enn operasjonell ressursintegrasjon, noe som kommer frem av den ene respondenten, som jobber med å integrere kunnskap i ulike prosesser: Hen mener det er vanskeligere å koble kunnskapen inn i prosessene hvor planlegging av taktisk art foregår (punkt 5.2, figur 7), enn når de kan gå direkte til teamet som skal gjennomføre endringene, som er tilfellet ved operasjonell ressursintegrasjon (figur 8). Det at antall involverte, i prosesser og integrerte prosesser er færre og enklere enn ved strategiske ressursintegrasjonsprosesser gjør at vi kan hevde at prosessene befinner seg i skjæringspunktet mellom sammensatte og sammenkoblede operante ressurser (Madhavaram & Hunt, 2008). Det strategiske nivået av organisasjonen er ikke direkte involvert, men setter rammen indirekte via strategi. De mest aktive ressursene er på taktiske nivåer, hvor planlegging og rammer for samarbeid legges, og det operasjonelle nivået som «leveransestrøm for kundeopplevelse» og diverse utviklingsteam er. Det operasjonelle nivået koordinerer og utfører nødvendige aktiviteter og prosesser for å lykkes med prosessen. Det kommer frem av empirien at den store planleggingssesjonen som blir kalt «Big Room», er vesentlig for koordinering og samarbeid i den taktiske ressursintegrasjonsprosessen (punkt 5.1 og 5.2, figur 7), i likhet med strategisk ressursintegrasjon.

Taktisk ressursintegrasjon foregår ved taktisk tjenesteinnovasjon, som er innovasjoner som utvikler eksisterende verdiforslag. Denne formen for ressursintegrasjon gjøres i hovedsak av taktisk nivå for planlegging og «leveransestrøm for kundeopplevelser», som er den delen av «forretningen» som forvalter og videreutvikler eksisterende produkter og tjenester. Leveransestrømmen samarbeider deretter med utviklingsteam for å realisere ideer, og det fordrer tette samarbeid.

4.2.3 Operasjonell ressursintegrasjon

6.1.4 For å få til kontinuerlig forbedring trenger vi eiere av tjenestene og god dialog		
6.1.5, 6.2.4 "Waste" om ledelsen skal blande seg i kontinuerlig forbedring. Autonomi og beslutninger på lavest mulig nivå.		
6.2.5 30 prosent av tiden til utviklingsteam er satt av til kontinuerlig forbedring		
6.2.6 Når "hemmelig" er ferdig, kommer et kundeteam til å ha ansvaret med å drive kontinuerlig forbedring	6.1 Samarbeid om operasjonelle mål (Skape enighet om operasjonelle mål)	6. Operasjonell ressursintegrasjon
6.2.7 Vi er rigget moderne, for å skape fart og være agile (som et svar på om de jobber med kontinuerlig forbedring)	6.2 Koordinering: Sammensetting av ressurser for å nå operasjonelle mål	
6.1.6, 6.2.8 Bugfixing og feilrettinger skjer smidig. Er kompleksiteten i oppgaven lav, flyter prosessen kjapt.		
6.2.9 Ulike team fungerer selvstendig hver for seg		
6.1.7 Vil ikke ha noe knapper eller sånne ting opp i ledergruppa.		
6.1.9, 6.2.11 Mange "Painpoints" (som utvikles fra innsikt som kategoriseres i drivhuset) løses i det vi kaller "fast-track" (direkte mellom teamene i kundeopplevelse og IT-Utvikling)		

Figur 8: Operasjonell ressursintegrasjon

Empiri viser at operasjonell ressursintegrasjon kreves ved lite komplekse mål og oppgaver som å rette feil og tilpasse verdiforslag, det vi kaller operasjonell tjenesteforbedring (figur 5). På grunn av lite komplekse mål, kreves det færre ressurser, som innebærer at det løses direkte på det operasjonelle nivået i Norsk Tipping. Ofte foregår disse prosessene i Norsk Tipping med basis i et «painpoint», som er aggregert kunnskap om ting kundene reagerer på (punkt 6.1, figur

8). «Mange av disse painpoints løses også i det vi kaller "fast-track" - direkte mellom teamene i Kundeopplevelse og IT-utvikling.» får vi beskjed om av en respondent.

Enklere feilrettinger og kontinuerlig forbedringer er noe som respondentene omtaler som vanlig. Team skal fungere selvstendig, og har derfor friheten til å kunne endre slike ting underveis (punkt 6.2, figur 8). En respondent nevner for å poengtere dette at: «Vi vil ikke ha knapper opp i ledergruppa (strategisk nivå)». Prosessen med operasjonell ressursintegrasjon er langt enklere enn strategisk- og taktisk ressursintegrasjon, fordi målet er mindre og ressursene som behøves er færre. Kunnskapen som skapes integreres raskt blant de få som behøves for å skape endringen, slik sett er det enkelt å samarbeide om et felles mål. I tillegg er koordineringen av aktiviteter og prosesser langt enklere når det er færre involverte og mindre kompliserte mål (Gulati et al., 2012) Dette innebærer at det er langt færre basis-ressurser som er knyttet sammen, enn for de mer inngripende prosessene som er forbundet med større usikkerhet for Norsk Tipping. Derfor kan vi si at operasjonelle ressursintegrasjonsprosesser er mye nærmere basisressursene, det handler om å sette sammen de få ressursene som behøves for å nå målet (Madhavaram & Hunt, 2008). Denne formen for ressursintegrasjon kan bli sett på som å perfektionere verdiforslaget, basert på utsagn fra en respondent: «Når «hemmelig» er ferdig, kommer et kundeteam til å ha ansvaret med å drive kontinuerlig forbedring». Verdiforslag som i dag er strategisk tjenesteinnovasjon, og behøver strategisk ressursintegrasjon, vil etter det er skapt ha behov for operasjonell tjenesteforbedring med tilhørende operasjonell ressursintegrasjon.

Operasjonell ressursintegrasjon foregår ved operasjonell tjenesteforbedring, som innebærer små mål og få involverte for å realisere målet om forbedring eller feilretting. Vi har sett av empiri at denne typen ressursintegrasjon skjer via direkte relasjon mellom dem som finner behovet, som et team i kundeopplevelse, og det teamet som skal utvikle løsningen, som er et team i IT-utvikling.

4.3 Organisatorisk læring for tjenesteinnovasjon

Flere av respondentene ga gjennom intervjuene uttrykk for at læring var svært sentralt. I Norsk Tipping jobbes det veldig mye med å skape kunnskap. Læring kan komme av generell markedsinnsikt, eller det kan for eksempel være innsikt om et spesielt kundesegment. Det legges mye ressurser i å jobbe frem kunnskap, da dette sees på som avgjørende for å forstå kundene og deres opplevelser i møte med Norsk Tipping. En av respondentene påpekte at: «sier man at man er ferdig utlært, så er man bare ferdig». Dette sitatet er en del av et svar om at Norsk Tipping må lære for å kunne utvikle seg som organisasjon.

Basert på innsikt fra intervjuene, er det et behov for å utvikle et tilpasset begrepsapparat, for å forklare hva som skjer i organisasjonen. Det kom tydelig fram når respondentene snakket om læring, at den deler seg i ulike nivåer, basert på hvilken kunnskap den skaper. Det er også her naturlig med en tredeling, som baserer seg på trippel-, dobbel- og enkeltkretslæring (Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017; Romme & Van Witteloostuijn, 1999) og nivået i organisasjonen. De ulike nivåene av læring er interessante fordi de hjelper med å forstå hvordan kunnskap oppstår i Norsk Tipping, og på hvilket nivå kunnskapen integreres på, og om den blir institusjonalisert, det vil si tatt i bruk (Crossan et al., 1999; Flores et al., 2012; Huber, 1991). Vi klassifiserer nivåene etter hvordan læringen blir benyttet i Norsk Tipping:

- *Strategisk læring* skjer, i likhet med trippelkretslæring, når Norsk Tipping skaper kunnskap om de går i riktig retning, den integreres i strategisk nivå i organisasjonen og institusjonaliseres om organisasjonen bruker den til å skape nye verdiforslag (figur 9)
- *Taktisk læring* skjer, i likhet med dobbelkretslæring, når Norsk Tipping skaper kunnskap som omhandler om de leverer gode nok verdiforslag. Kunnskapen integreres på taktisk nivå i organisasjonen, og institusjonaliseres om den benyttes til å utvikle eksisterende verdiforslag (figur 10)
- *Operasjonell læring* skjer, i likhet med enkeltkretslæring, når Norsk Tipping søker etter informasjon som omhandler om de gjør tingene riktig, det er læring som integreres på det operasjonelle nivået og institusjonaliseres om den brukes til å forbedre eksisterende verdiforslag (figur 11)

Begrepene og figurene redegjøres for i kapitlene som kommer (4.3.1-4.3.3).

4.3.1 Strategisk læring

7.1.1 Hva er det viktigste for Norsk Tipping? (spørsmål som blir stilt for å prioritere oppgaver og vurdere utviklingsprosjekt)		
7.1.2 Læring er viktig pga. tempoet i omgivelsene (implisitt må man vite hvor omgivelsene er for å vite om man er plassert riktig)		
7.1.12, 7.2.5 Vi gjør dette (innovasjon av "hemmelig") fordi vi har sett at det er et gråmarked hvor det omsettes mye penger, og spillerne har lyst på det selv. De ønsker denne tjenesten. Ja, da er vi tilbake til samfunnsoppdraget vårt og disse strategiske temaene	7.1 Trippelkretslæring: Gir NT mulighet til å vurdere hvor godt de utfører samfunnsoppdraget	7 Strategisk læring
7.1.13, 7.2.6 NT konkurrer i et stort uregulert marked (uregulerte rekrutterer norske spillere) utenfor Norge. Derfor må NT tilpasse seg, de strategiske kampene er basert på en markedssituasjon i bevegelse.	7.2 Integreres og institusjonaliseres på strategisk nivå	
7.1.16, 7.2.8 Ledergruppas totale kompetanse i diskusjoner, tilbakeskuende informasjon (business reviews), innspill fra eiere, lotteritilsynet blir brukt for å skape kunnskap om retning i tråd med samfunnsoppdraget (ansvarlighet, attraktivitet og overskudd)		
7.1.17, 7.2.9 Selskapet samler info som blir til kunnskap om at man må heve ansvarlighet. Innsikt om dette blir delt og Signalprosjekt 2020 blir definert. Prosjektet jobber samler masse data, piloterer etc. for å tilpasse verdiforslag.		
7.2.12 Beslutning (som fordrer analyse, konsekvensutredning) må til for at saken flyttes over til utviklingsporteføljen, og deretter er det opp til oss å sikre utvikling ift. øvrig portefølje		

Figur 9: Strategisk læring

Læring omtales som essensielt på grunn av tempoet i omgivelsene. Det nevnes av flere at det er viktig at organisasjonen ikke stopper opp, eller fortsetter å gjøre det den alltid har gjort. «Hva er det viktigste for Norsk Tipping?» er et spørsmål selskapet stiller seg selv på et strategisk plan. Spørsmålet danner grunnlaget for en prosess for trippelkretslæring som gir Norsk Tipping mulighet til å løfte blikket for å vurdere helheten i det de gjør, ved å stille spørsmål ved intensjonene (Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017; Romme & Van Witteloostuijn, 1999). Kunnskapen spørsmålet genererer gir selskapet svar på hvor godt de utfører samfunnsoppdraget (punkt 7.1, figur 9) og blir brukt til å prioritere utviklingen basert på den retningen selskapet ønsker å gå. Denne prioriteringen starter med at selskapet utvikler

ulike strategiske kamper basert på kunnskap om hvor selskapet må løfte seg (punkt 7.2, figur 9). Denne formen for læring er den som fører Norsk Tipping lengst utenfor de rammene selskapet består av, og er dermed den mest utforskende læringen organisasjonen gjør (Crossan et al., 1999; Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011).

En respondent forteller at for å besvare spørsmålet om selskapet er på riktig vei, og hva som er viktigst, benytter ledergruppa informasjonskilder både internt og eksternt. «Ledergruppas totale kompetanse», «tilbakeskuende informasjon (business reviews)», «innspill fra eiere» og «Lotteritilsynet» blir brukt til å skape kunnskap om retning i tråd med samfunnsoppdraget. Norsk Tipping er som organisasjon i en spesiell situasjon grunnet sitt monopol og de sprikende målene. «... det paradokset vårt er, og balansen hele tiden er, at vi skal ha ansvarlig spill, men vi må også ha attraktive spill». Flere respondenter snakker om at kunnskapen rundt dette, dynamikken mellom attraktivitet og ansvarlighet, er avgjørende for Norsk Tipping som monopolist og samfunnsaktør.

En konsekvens av at samfunnet er i endring og at vi blir mer og mer globaliserte er at den norske pengespillmodellen blir satt under press. Presset utenfra har tvunget Norsk Tipping til å ta et ærlig blikk på seg selv og sin eksistensberettigelse. Egenvurderingen har ført til at det er utarbeidet strategiske kamper, som skal være retningsgivende for alt organisasjonen foretar seg (punkt 7.1, figur 9). Attraktivitetskampen går ut på at Norsk Tipping må forholde seg til eksterne aktører, og ikke bruke monopolsituasjonen som sovepute, som sies godt av en av respondentene:

«Jeg mener at hvis du i det hele tatt skal henge med i den rollen vi har som regulator i det norske pengespillmarkedet, med det presset som er utenfra, hvis ikke vi ikke er best i klassen på mange områder, så har vi ikke sjans».

Ansvarlighetskampen går ut på at Norsk Tipping har et ansvar for uønsket spilleatferd. Her har Norsk Tipping et samfunnsoppdrag som er en vesentlig del av eksistensgrunnlaget til organisasjonen. Tanken er at nordmenns spillelyst skal kanaliseres inn hos en aktør som ikke bare har profitt som mål. Her handler det om å se menneskene bak, og konsekvensen slik atferd kan medføre. Som et konkret tiltak har Norsk Tipping prosesser gående for å overvåke spillere i faresonen, og tar telefonisk kontakt når de ser at en spiller nærmer seg en uønsket hendelse eller situasjon. Uten denne dimensjonen hadde det vært vanskelig å forsvare den norske pengespillmodellen og monopolsituasjonen Norsk Tipping er i.

«Så lenge vi har et departement som mener at, eller regjering og kulturdepartement, som mener at NT er virkemiddelet vårt for å kanalisere nordmenns spillelyst inn i trygge rammer. Ja, da er det vårt oppdrag å sette fokus på det. Derfor blir dette et veldig tydelig strategisk tema».

De strategiske kampene er kunnskap som først er integrert i toppledergruppa, og som institusjonaliseres gjennom at de blir førende for hvordan resten av Norsk Tipping skal arbeide (Crossan et al., 1999; Flores et al., 2012), noe som er fundamentet for punkt 7.2 i figur 9. Ifølge respondenter danner de strategiske kampene grunnlaget for alt som foregår i organisasjonen gjennom at: Toppledergruppen får sine instruksjoner fra styret og eiere, og setter i gang tiltak som angår hele organisasjonen med bakgrunn i læring som er gjort på et strategisk nivå. Norsk Tipping måler, og blir målt på, hvordan de oppfyller kampene. Resultatet av målingene fører til strategisk læring som styret og eier kan ta til etterretning når de skal beslutte virksomhetens videre strategi.

Strategisk læring gir selskapet kunnskap som kan føre til at de skaper nye verdiforslag, fordi spørsmålene organisasjonen stiller seg handler om noe mer enn tingene den gjør (taktisk læring, figur 10). Kunnskapen fra denne læringen gir svar på hvordan organisasjonen håndterer sin største oppgave, nemlig samfunnsoppdraget. I dette caset har vi sett at slik kunnskap brukes i ressursintegrasjonsprosesser for å skape nye verdiforslag, som skal heve arbeidet på ansvarlighet og attraktivitet (punkt 1.1.7 og 1.1.8, figur 3). Strategisk læring skaper den tyngste formen for kunnskap å institusjonalisere, fordi den krever at selskapet gjør større endringer, noe som innebærer at flere må forstå og flere må gjøre.

4.3.2 Taktisk læring

8.1.1, 8.2.1 NT stiller seg spørsmålet: Hva er det viktigste vi får ut nå? Innsikten blir brukt til planlegging

8.1.2 Kampene (strategiske mål/retninger) definerer hvilket område man skal løse problemer, men det er frihet til å skape idéer som kan løse dem

8.1.3 Viktig å få innsikt inn før man utvikler noe til kunde. I stedet for å utvikle noe, for så å tilpasse det.

8.1 Dobbelkretslæring: 8
Gir NT mulighet til å vurdere om de leverer de riktige tingene til kunde. Sees i lys av kampene. Taktisk læring

8.2.2 Drivhuset gir innsikt til portefølje, som planlegger utviklingsoppgaver (som er av en slik art at den trenger taktisk planlegging)

8.2 Integreres og institusjonaliseres på taktisk nivå

8.1.9 For å lære om hva som er de riktige verdiforlagene testes flere ved siden av hverandre for å se hva som treffer kundene best

8.1 12, 8.2.7 Vi (taktisk ledelse) lar ikke innovasjonsteam sette i gang noe på bakgrunn av «personlig preferanse». Det må bunne i et kundebehov.

Figur 10: Taktisk læring

En respondent nevner at Norsk Tipping jobber med å skape kunnskap basert på: «hva er det viktigst at vi får ut nå?», for å kunne gjøre vurdering av tingene selskapet skal gjøre. Spørsmålet gir organisasjonen kunnskap om hvilke ting den skal prioritere og krever at en kan reflektere over de antakelsene som er gjeldende, det vi har definert som dobbelkretslæring (Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017; Romme & Van Witteloostuijn, 1999). Det nevnes at de «strategiske kampene» er med å definere de viktigste områdene organisasjonen skal løse problemer innen, men det er frihet til å skape idéer som kan være med å løse kampene.

I motsetning til strategisk læring, som omhandler hvordan Norsk Tipping skaper seg kunnskap om kontekst og retning, er de her opptatt av at strategien definerer mulighetsrommet, men tingene som skal gjøres må forankres i kunnskap om hva kunden vil ha (punkt 8.1, figur 10). Dette kommer til uttrykk gjennom en respondent som forteller at det er «viktig å få innsikt inn før man utvikler noe til kunde. I stedet for å utvikle noe, for så å tilpasse det». Kunnskapen Norsk Tipping opparbeider seg blir brukt for å kunne utvikle eksisterende verdiforslag. På denne måten kan de fornye seg og tilby spillere verdiforslag som er i tråd med deres ønsker og

behov. Den taktiske kunnskapen og bruken av den er ikke like omfattende som for strategisk læring. «... Sånn som kundeopplevelsesstrømmen nå har mål om å gjøre den digitale løsningen enklere. Og vi ønsker jo bare at de fikser det, gjennom å ha det målet, og de kommer ikke opp til oss (strategisk ledelse)». Så lenge det ikke skapes kunnskap som kan føre til handlinger som utfordrer de strategiske kampene, er det ikke behov for å involvere strategisk ledelse. «Men med en gang man berører det dilemmaet der (ansvarlighet vs. attraktivitet), så havner det i TLG (strategisk ledelse). Men det å lage gode kundeopplevelser på mobilen, det er det bare å gjøre». På grunn av nivået på læringen, som er lavere enn ved strategisk læring, integreres den først på et taktisk nivå og (punkt 8.2, figur 10)

For taktisk læring (og operasjonell læring, figur 11) er «Drivhuset» et viktig tiltak selskapet gjør. Det innebærer at selskapet kategoriserer tilbakemeldinger fra kunde og sammenligner det med annen data for å sørge for at organisasjonen gjør de riktige tingene. Det er et viktig tiltak for innhenting av informasjon, spredning, men også for å tolke informasjonen (Flores et al., 2012; Huber, 1991), slik at den lettere kan bli til kunnskap som kan benyttes av ansvarlige team med ansvar for å institusjonalisere den (punkt 8.2, figur 10). Det er «forretningen», som er den delen av selskapet som jobber med verdiforslagene, og har ansvar for å integrere kunnskap gjennom taktisk læring som institusjonaliseres ved: «...at man tar strategiske føringer og man tar også (en vurdering) av hva som er det viktigste for selskapet nå, og lager en prioritert liste». Som flere respondenter har nevnt, er det viktig at det «... ikke settes i gang noe på bakgrunn av personlig preferanse. Det må bunne i et kundebehov». Den prioriterte lista benyttes for å planlegge utviklingsoppgavene til Norsk Tipping (punkt 8.2, figur 10). Kunnskapen skapes og integreres dermed på et taktisk nivå og institusjonaliseres gjennom formaliseringen i ulike utviklingsoppgaver (Crossan et al., 1999; Flores et al., 2012).

Den taktiske læringen er enklere å institusjonalisere enn den strategiske (figur 9), fordi den ikke krever at selskapet gjør noe mer enn det den allerede gjør, noe som gjør at den ikke trenger å integreres på det strategiske nivået av virksomheten. Strategisk læring hjelper Norsk Tipping med å skape kunnskap som gjør det mulig å vurdere hvordan organisasjonen gjør det som helhet og er dermed langt mer utforskende enn taktisk læring, som handler mer om å utnytte det organisasjonen allerede har (Crossan et al., 1999; Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011). I dette caset har vi sett kunnskap fra taktisk læring, hvor Norsk Tipping vurderte sitt eget verdiforslag til å være dårligere enn konkurrentenes, bli benyttet til å sette i gang prosesser for å skape taktisk tjenesteinnovasjon (punkt 2.1.3, figur 4).

4.3.3 Operasjonell læring

9.1.1, 9.2.1 Drivhuset: Innsikt som kan brukes til prosesser for kontinuerlig forbedring (bugs, kundens feil etc.). Gis ofte direkte til ansvarlige team.		
9.1.2 Kundesenteret (som snakker med kundene) er det viktigste bidraget for innsikt som fører til forbedringer		
9.1.3 "Læring gjør det mulig å kontinuerlig endre seg"	9.1 Enkelkretslæring: Gir NT mulighet til å vurdere om de har skrudd sammen verdiforslagene sine riktig	9 Operasjonell læring
9.1.4 For å utvikle (verdiforslag) benytter man kunder til å fortelle om man gjør det riktig	9.2 Integreres og institusjonaliseres på et operativt nivå	
9.1.6 Videreforedling av nye konsepter gjøres ved behov. Det handler om å hente inn data på hva kundene synes om løsningen		
9.1.8, 9.2.2 det vi jobber mye med nå er hvordan vi skal modne oss som en datadrevet organisasjon, for det er kundeinnsikt som er basisen for det vi skal kommunisere og videreutvikle. Og at team får mulighet til å agere autonomt på det.		

Figur 11: Operasjonell læring

Der hvor strategisk læring er med på å hjelpe Norsk Tipping med å utforske, gjør operasjonell læring mer av det samme som taktisk læring; hjelper organisasjonen med å skape kunnskap som gjør det mulig å utnytte det organisasjonen kan (Crossan et al., 1999; Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011). Ved operasjonell læring skaper Norsk Tipping kunnskap som gjør det mulig å forbedre, gjennom å avdekke feil og mangler ved eksisterende verdiforslag (punkt 9.1, figur 11) - «Læringen gjør det mulig å kontinuerlig endre seg.» sier en respondent. Kjernen i dette nivået av læring for Norsk Tipping, er å sørge for å generere kunnskap som kan benyttes i arbeidet med å gjøre verdiforslagene oppdaterte og tilnærmet feilfrie. Denne læringsprosessen er i tråd med enkelkretslæring, som innebærer at Norsk Tipping må skape kunnskap som kan løse problemer ved å vurdere om de gjør verdiforslagene på riktig måte (Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017; Romme & Van Witteloostuijn, 1999).

En respondent forklarer at det til stadighet jobbes med enklere feilrettinger og tilpasninger på produkter og tjenester. «Det er det folk som sitter i operasjonen, som ser at her er det en kunde som ikke får logget på eller noe sånt, den feilen er så liten at den sender vi rett til IT og utvikling og får fikset». Denne typen kunnskap er ikke like kompleks å institusjonalisere, det vil si ta i

bruk, da den peker på enkle forbedringer (punkt 9.2, figur 11), i motsetning til strategisk læring, som genererer kunnskap som kan føre til strategiske endringer.

Norsk Tipping jobber med å bli stadig mer datadrevne. Det nevnes at det skal være kunnskap om kunden som er basis for det som skal kommuniseres og videreutvikles, og at for å klare det må teamene være autonome. De må ha selvråderett til å finne ut av hva som kan forbedres og agere på det. Dette mønsteret ser vi i organisasjonen, selv om det er noe organisasjonen ønsker å bli enda bedre på.

«Altså kundesenteret vårt, som snakker med kundene, det er det viktigste bidraget for å se på hva som bør forbedres i det som er i dag, tror jeg. For dem.. Det er bare å lese statistikken på hva de får mest henvendelser på, og det har vi gjort i en tid. Det med å endre bankkontonummer, det får vi fryktelig mye henvendelser på, så hva kan vi gjøre med den flyten for å bedre på det».

Kundesenteret er førstelinje for tilbakemeldinger fra kundene, og det er der kunnskapen om hva kundene ønsker forbedret ligger. Kunnskap som peker på hvordan verdiforslagene kan bli mer feilfrie, integreres på et operasjonelt nivå. Et eksempel på det er «Drivhuset», som også er nevnt som viktig for taktisk læring (figur 10). Denne kunnskapen integreres i ansvarlige team, og institusjonaliseres i prosessen med å gjøre en endring (Crossan et al., 1999; Flores et al., 2012). Det er en langt enklere prosess for å ta i bruk kunnskapen enn for taktisk (figur 9) og strategisk læring (Figur 10), fordi det å institusjonalisere kunnskap fra operasjonell læring ikke avhenger av porteføljer og integrering i taktiske team med ansvar for planlegging. Operasjonell læring gir kunnskap som Norsk Tipping kan benytte til å forbedre verdiforslagene sine. Det å institusjonalisere kunnskapen er langt enklere, fordi prosessen med å gjøre den gjeldende for organisasjonen innebærer langt færre individer og team. Kunnskapen blir brukt til å definere forbedringspotensialer, som er med på å påvirke de 3500 årlige «prodsettingene» (punkt 3.1.4, figur 5).

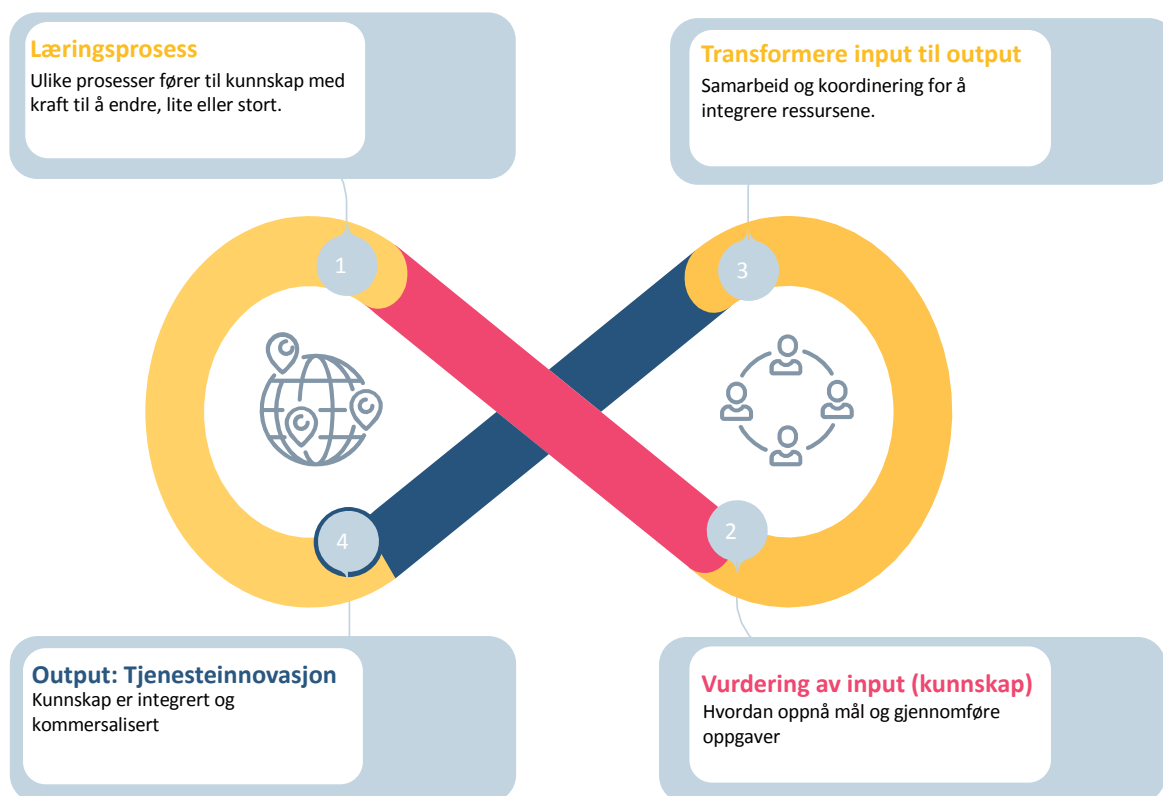
4.4 Diskusjon

Basert på en teorigjennomgang startet vi med å definere ressursintegrasjon, organisatorisk læring og tjenesteinnovasjon. Gjennom en casestudie, og bruk av en abduktiv variant av «grounded theory», har vi gjort funn gjennom innsamling av empiri fra Norsk Tipping og aktiv sammenligning med eksisterende teori. Funnene gjør at vi har kunnet presentere en datastruktur for hvordan de ulike fenomenene utspiller seg, men også en forklaring av dynamiske sammenhenger mellom de ulike nivåene av kategoriene (Gioia et al., 2013, s. 22) - organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon.

I løpet av de neste to delkapitlene vil forskningsspørsmålene besvares. Hvert kapittel har sin modell, hvor figur 12 viser samspillet mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon. Figur 13 illustrerer sammenhengene mellom begrepene i ulike prosesser for å skape henholdsvis strategisk, taktisk og operasjonell tjenesteinnovasjon.

4.4.1 Samspillet mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon

Gjennom arbeidet med datainnhenting, analyse av data og kontinuerlig sammenligning med teori, har vi sett hvordan en organisasjon skaper kunnskap, som integreres i prosesser for å skape tjenesteinnovasjon, illustrert i figur 12. Selv om resultatene viser at organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon skiller seg mellom ulike organisatoriske nivå, finnes det noen fundamentale likheter i samspillet mellom de tre fenomenene, uavhengig av organisatorisk nivå.



Figur 12: Læring i samspill med ressursintegrasjon for å skape tjenesteinnovasjon

I læringsprosessen som foregår i fase 1 i figur 12, skaffer organisasjonen seg informasjon som blir brukt til å vurdere hvordan den lever opp til kundenes forventninger, hvordan verdiforslagene blir vurdert og hvordan de oppfyller sitt samfunnsoppdrag, via ulike kretslæringer (Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017; Romme & Van Witteloostuijn, 1999). Kunder og leverandører (og andre aktører) kan bidra med informasjon som kan skape noe helt nytt, eller med informasjon som utvikler den eksisterende kunnskapen, i tråd med prosesser for å utforske eller utnytte kunnskap (Crossan et al., 1999; Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011). Informasjonen tolkes og utvikles til kunnskap gjennom at den integreres i ulike deler av organisasjonen (Flores et al., 2012; Huber, 1991), basert på læringens nivå, og hvor kunnskapen hører hjemme. Kunnskapen blir deretter brukt til å definere mål for utvikling av et eller flere produkt. Hvor kunnskapen integreres først, avhenger av ansvarsområder, og om kunnskapen har potensiale til å endre lite eller stort. Organisatorisk læring forklarer hvordan selskapet tilegner seg kunnskap som den har tilgang på, og på den måten får kontroll over nødvendige ressurser.

I Fase 2, som er første del av ressursintegrasjon, kommer det frem at organisasjonen vurderer hvordan kunnskap kan benyttes, for å skape mål og oppgaver for hva som er viktig å gjøre. Når kunnskapen blir brukt til å formulere mål og oppgaver skjer også institusjonaliseringen av kunnskap, ettersom det innebærer at kunnskapen benyttes til å skape endring som blir en del av hvordan organisasjonen gjør ting (Crossan et al., 1999; Flores et al., 2012). Kunnskapen organisasjonen tilegner seg gir muligheten til å definere mål som skaper samarbeid hvor ulike ansatte, i lys av deres kompetanse og roller, blir integrert i prosessene for å nå dem (Gulati et al., 2012). Ved at aktørene som involveres forstår hva som er målet, og hvorfor akkurat de må løse oppgavene, er det mulig å sette rammene som må til for å løse oppgavene (Puranam et al., 2014).

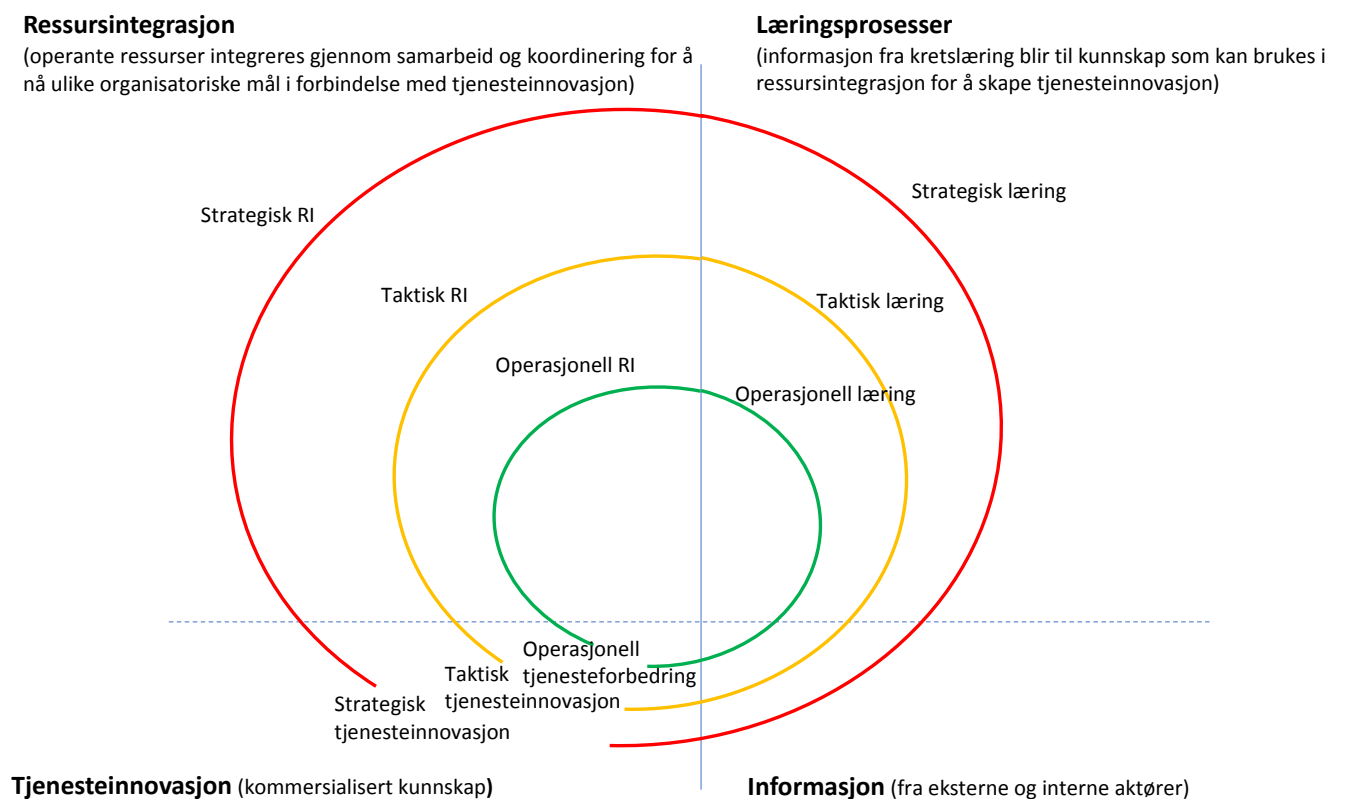
Fase 3 er andre del av ressursintegrasjon. Her handler det for organisasjonen om å koordinere ansatte som skal bidra, og få de til å forstå hvilke ressurser og aktiviteter de skal bidra med. Koordinering innebærer kontinuerlig vurdering av ressursene som er integrert mot det mål som er satt, for å kunne gjøre tilpasninger. For at de ansatte skal kunne gjøre vurderingen som kreves for å koordinere, er interaksjon samt utveksling og spredning av informasjon sentralt (Gulati et al., 2012; Puranam et al., 2014). Målenes kompleksitet avgjør hvordan arbeidet koordineres, gjennom delmål med tilhørende oppgaver. Større mål og oppgaver krever integrering av flere operante ressurser, som ansattes kompetanse, prosesser og aktiviteter – i likhet med Madhavaram og Hunt (2008), som kategoriserer operante ressurser etter hvor mange ressurser som er integrert for å løse en oppgave.

Organisasjonen har skapt tjenesteinnovasjon (Fase 4) når det er samsvar mellom ressurser, aktiviteter og prosesser (Mele et al., 2010) og det målet som er satt. Basert på forståelsen av empirien, i kombinasjon med teorigjennomgangen, har vi vist hvordan organisatorisk læring skaper kunnskap som brukes til å definere mål og oppgaver relatert til tjenesteinnovasjon. Målene løses gjennom ressursintegrasjon, hvor både samarbeid og koordinering er sentralt. Når organisasjonen har integrert nødvendige ressurser, og målet er nådd, har selskapet skapt noe nytt, og dermed en tjenesteinnovasjon. Gjennom empirien så vi at ulike prosesser for læring skaper ulike mål, som igjen krever ulike former for ressursintegrasjon for å skape ulike grader av tjenesteinnovasjon.

Proposisjon 1: Organisatorisk læring skaper kunnskap som, hvis den benyttes i ressursintegrasjonsprosessen, bidrar til å skape det samsvar mellom ressurser som kreves for å skape tjenesteinnovasjon.

4.4.2 Samspillet forandrer seg etter graden av tjenesteinnovasjon som skapes

Ved å skape nødvendige læringsprosesser, kan en organisasjon skape samsvar mellom de operante ressurser som behøves for å skape tjenesteinnovasjon av ulik grad. Dette fordi ulike læringsprosesser resulterer i kunnskap som kan brukes i prosesser for å gjøre endringer av ulik grad. Gitt at strategisk læring skaper kunnskap som resulterer i et mål om å skape strategisk tjenesteinnovasjon, må kunnskapen integreres i strategiske ressursintegrasjonsprosesser for å nå målet. For å lykkes med de ulike gradene av tjenesteinnovasjon, er det viktig å matche nivå av læring og ressursintegrasjon med den graden av tjenesteinnovasjon organisasjonen ønsker.



Figur 13: LeRiSin: Learning to resource integration to service innovation

LeRiSin-modellen i figur 13, er bygd opp av tre nivåer. Den ytterste sirkelen illustrerer den strategiske tjenesteinnovasjonsprosessen, som foregår ved at kunnskap fra strategisk læring institusjonaliseres i mål som ved strategisk ressursintegrasjon bidrar til å skape strategisk tjenesteinnovasjon. Den taktiske tjenesteinnovasjonsprosessen, som er den midterste sirkelen, foregår ved at kunnskap fra taktisk læring institusjonaliseres i mål som ved taktisk ressursintegrasjon bidrar til å skape taktiske tjenesteinnovasjoner. Den innerste sirkelen er den operasjonelle tjenesteforbedringsprosessen, som foregår ved at kunnskap fra operasjonell

læring institusjonaliseres i mål, og hvor operasjonell ressursintegrasjon bidrar til å skape operasjonell tjenesteforbedring. Det kommer frem av empiri at det er forskjeller basert på ressursene som behøves i de ulike prosessene, noe vi forklarer senere i kapittelet.

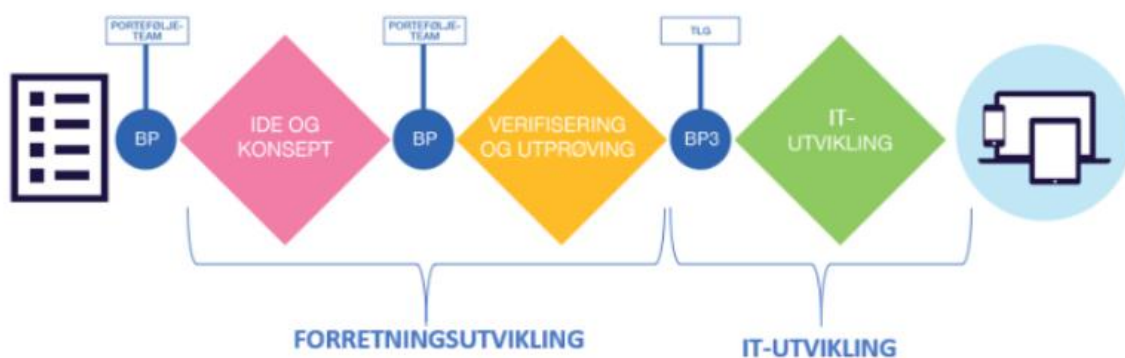
Sirkelene i figur 13 er åpne for å visualisere at en tjenesteinnovasjonsprosess ikke er isolert. For eksempel kan en strategisk tjenesteinnovasjon, som er kommersialisert kunnskap (Roper & Love, 2018), være utgangspunktet for nye læringsprosesser og ressursintegrasjon på taktiske og operative nivåer. Empirien viste at det vi definerer som strategisk tjenesteinnovasjon, vil senere bli gjenstand for både taktisk tjenesteinnovasjon og operasjonell tjenesteforbedring, ved at organisasjonen skaffer seg kunnskap som kan hjelpe dem med å utvikle eller forbedre verdiforslaget. Vi kan dermed bruke metaforen til Norman og Verganti (2014) om at en ny strategisk tjenesteinnovasjon er som oppdagelsen av en et nytt fjell, mens taktisk tjenesteinnovasjon og operasjonell tjenesteforbedring fører organisasjonen høyere i det fjellet de allerede bestiger. Organisasjonen etterstreber å komme høyere i fjellene, som eksisterende verdiforslag representerer, for å perfektionere dem. Den flytter innsats til nye fjell, som representerer nye muligheter eller behov, om det er formålstjenlig. En nøyere beskrivelse av de ulike nivåene i figur 13 med utgangspunkt i de tre prosessene for å skape strategisk og taktisk tjenesteinnovasjon samt operasjonell tjenesteforbedring gis nedenfor.

Prosess for å skape strategisk tjenesteinnovasjon

Strategisk læring for tjenesteinnovasjon, i figur 13, handler om å skape kunnskap utover det organisasjonen allerede kan i dag. Det innebærer at organisasjonen gjør vurderinger av sin egen kontekst, og hvordan omgivelsene forandrer seg, i tråd med det vi omtaler som trippelkretslæring (Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017; Romme & Van Witteloostuijn, 1999). Dette nivået av læring gjør at selskapet bedriver utforskning som gjør den del av det som former fremtiden, i stedet for å bli irrelevant som et resultat av den (Crossan et al., 1999; Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011). Ved å søke på utsiden av det organisasjonen gjør, skaper den en et høyere nivå av læring (Fiol & Lyles, 1985), som kan benyttes til å skape det vi har definert som strategisk tjenesteinnovasjon. Kunnskapen starter som informasjon fra eksterne hold, som eiere, lotteritilsynet og markedet, og det kombineres med informasjon som hentes internt fra «business reviews» og annen informasjon som er skapt internt. Strategisk ledelse integrerer informasjonen som da blir til kunnskap, når de er blitt enige om hvordan situasjonen til selskapet ser ut, før kunnskapen institusjonaliseres i strategier og det vi har sett respondentene kalle *strategiske kamper* (Crossan et al., 1999; Flores et al., 2012;

Huber, 1991). De strategiske kampene danner igjen grunnlaget for *strategiske initiativ*, som skal utredes før de iverksettes. Disse initiativene er starten på flere innovasjonsløp, som krever mye av organisasjonen for å realisere.

Den strategiske ressursintegrasjonsprosessen (i figur 13) er den mest omfattende, fordi den integrerer operante ressurser fra alle nivåer i selskapet for å skape samsvar mellom ressurser som behøves for å oppfylle strategiske initiativ/strategiske mål, som å skape en strategisk tjenesteinnovasjon av verdiforslag. Det er et av innovasjonsteamene i organisasjonen som først integreres i prosessen med å skape strategiske tjenesteinnovasjoner («forretningsutvikling» i figur 14). De er prosessdrivere for de strategiske initiativene, og fungerer som ulike «ba» gjennom å være steder i organisasjonen hvor det skapes kunnskap om de strategiske initiativene (Nonaka et al., 2000). Den kunnskapen som skapes, blir brukt til å avgjøre om initiativene blir tatt videre. Om de blir tatt videre og skal realiseres, flyttes de fra strategiporteføljen til utviklingsporteføljen, hvor fokuset er på hvordan organisasjonen skal skape nye verdiforslag. Vi så av empirien eksempler på slike strategiske initiativ som resulterte i arbeidet med å skape nye verdiforslag, innen de strategiske kampene for ansvarlighet og attraktivitet. For å realisere initiativene, blir ulike utviklingsteam koblet på etter behov («IT-utvikling» i figur 14). Organisasjonen gjør et arbeid for å bryte ned initiativene i deloppgaver, slik at den enklere kan distribuere oppgaver til ulike deler av organisasjonen for å skape måloppnåelse (Puranam et al., 2014, s. 165). På denne måten kan ulike team bidra med operante ressurser for å løse ulike deler av puslespillet, som til slutt settes sammen og danner et nytt verdiforslag.



Figur 14: Veien fra idé til tjeneste, Norsk Tipping, 2021

For å få integrert nødvendige operante ressurser, kreves det samarbeid og koordinering (Gulati et al., 2012; Puranam et al., 2014). Føringerne for samarbeidet kommer fra den strategiske læringen, som gir kunnskap om hva organisasjonen ønsker å oppnå. For å få til gode samarbeid,

handler det i stor grad om å motivere aktørene som integreres i prosessen til å gjøre det som kreves av dem (Puranam et al., 2014, s. 165), gjennom at de involverte aktørene forstår hvor viktig sin rolle er for å skape det nye verdiforslaget. Når aktørene i organisasjonen gjennom samarbeid er enige om felles mål, og hvordan de skal komme seg dit, starter jobben med å realisere. For å realisere målet, må det skapes samsvar mellom målet og det som kreves integrert av aktiviteter, prosesser og ressurser (Mele et al., 2010).

I vår empiri, er «Big Room», som er en sentral planleggings sesjon, avgjørende for koordineringsfasen. På denne dagen tar organisasjonen utgangspunkt i målet for initiativet og hvordan det skal nås, og ulike team velger ulike oppgaver for å bidra til måloppnåelse. For å sørge for at initiativet følger den retningen som er ment, er alltid representanter fra innovasjonsteamene tilgjengelige for de respektive utviklingsteamene, både under planlegging, og i etterkant. I tillegg involveres strategisk ledelse ved behov for beslutninger, avklaringer eller bare for en oppdatering for å se hvordan det går med initiativet som springer ut fra de «strategiske kampene». Ved at det er tette bånd mellom de ulike nivåene i organisasjonen i en slik fase, sørger den for at det er mulig å justere underveis, noe som krever god informasjonsflyt og gode tilbakemeldinger (Gulati et al., 2012, s. 10-12; Puranam et al., 2014, s. 166). For å lykkes med de «strategiske initiativene», som en strategisk tjenesteinnovasjon er, krever det integrering av operante ressurser fra det operasjonelle, taktiske og strategiske nivået av organisasjonen. Det dannes et nettverk av aktører, som representerer ulike ressurser, med tett interaksjon for å løse oppgavene som kreves for å nå målet. I teorigjennomgangen definerte vi dette som sammenkoblede operante ressurser (Madhavaram & Hunt, 2008).

Prosesen for *strategisk tjenesteinnovasjon* (figur 13) starter ved strategisk læring som skaper kunnskap, som formaliseres i et mål eller initiativ. Realiseringen av målet, eller initiativet, krever involvering av organisasjonens tre nivåer, strategisk, taktisk og operasjonelt, og er i så måte et nettverk av sammenkoblede operante ressurser. Sagt på en annen måte, så krever den totale prosessen med å ta frem en strategisk tjenesteinnovasjon en rekke operante ressurser, som kunnskap og ulike prosesser for å bli til. Slike prosjekter er utfordrende, fordi det krever samarbeid og koordinering med mange, for å sørge for å skape harmoni mellom de ressursene som kreves og det utfallet som ønskes. Vi har flere eksempler fra empirien angående strategiske initiativ, som er blitt til strategiske tjenesteinnovasjoner av verdiforslag. Et nytt verdiforslag springer ut fra den strategiske kampen om å bli bedre på ansvarlighet, og et annet for å bli bedre på attraktivitet. Arbeidet med de nye verdiforslagene, er et resultat av en prosess hvor organisasjonen har skapt kunnskap, institusjonalisert gjennom strategiske kamper som et

innovasjonsteam har hatt ansvar for å drive prosess på, og sørget for at nødvendige ressurser er integrert, blant annet fra ulike utviklingsteam. På denne måten har kunnskap blitt kommersialisert (Roper & Love, 2018), og i disse tilfellene, noe som er nytt for organisasjonen (Mansury & Love, 2008) som skiller seg markant fra organisasjonens eksisterende verdiforslag (Gallouj & Weinstein, 1997; Snyder et al., 2016).

Proposisjon 2: Strategisk tjenesteinnovasjon av verdiforslag starter med at strategisk læring gir kunnskap som peker på et behov for nye verdiforslag. Kunnskapen danner grunnlaget for hva som skal oppnås, og hvordan strategisk ressursintegrasjon, som innebærer å integrere ressurser fra alle nivåer av organisasjonen, må foregå for å skape nye verdiforslag.

Prosess for å skape taktisk tjenesteinnovasjon

Taktisk læring starter den taktiske tjenesteinnovasjonsprosessen (figur 13) og oppstår når organisasjonen skaper kunnskap ved å stille seg spørsmål om verdiforslagene organisasjonen leverer er de riktige, som vi kjenner fra dobbelkretslæring (Flood & Romm, 2018; Kwon & Nicolaidis, 2017; Romme & Van Witteloostuijn, 1999). Taktisk læring gir organisasjonen evnen til å utnytte den eksisterende kunnskapen som er institusjonalisert i verdiforslag (Crossan et al., 1999; Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011). Det handler om at selskapet vurderer om de verdiforslagene som i dag leveres er gode nok, eller om de trenger å utvikles og forandres. Kunnskapen som skapes kan derfor benyttes til å skape taktisk tjenesteinnovasjon, og krever ikke at organisasjonen forlater rammene for eksisterende kunnskap, noe som gjør det til kunnskap på et lavt nivå (Fiol & Lyles, 1985). Taktisk læring skjer i stor grad ved at Norsk Tipping samler inn informasjon fra kundene, for å se om de er tilfredse med tilbudet. «Drivhuset» er et eksempel på hvordan det jobbes med å skape kunnskap, i det prosjektet jobbes det for å gjøre informasjon til kunnskap som kan brukes for å skape tjenesteinnovasjon. Informasjonen som innhentes fra markedet og kunder, tolkes og blir til kunnskap som selskapet integrerer på et taktisk nivå (produkt- og tjenesteeiere), og institusjonaliseres om den benyttes til å skape endringer i verdiforslagene til organisasjonen (Crossan et al., 1999; Flores et al., 2012; Huber, 1991). Det er teamene i «kundeopplevelsesstrømmen» som er eiere av verdiforslag, som produkter og tjenester, og i så måte er de som skaper den taktiske kunnskapen som institusjonaliseres i mål om å forbedre dem.

Den *taktiske ressursintegrasjonsprosessen*, i figur 13, er ikke like omfattende som den strategiske. For å avgjøre om kunnskap fra den taktiske læringen skal benyttes, er det teamene i «kundeopplevelsesstrømmen» som fungerer som «ba», som er steder med kunnskap om

spesifikke verdiforslag (Nonaka et al., 2000). Teamene vurderer de eksisterende verdiforslagene opp mot hva selskapet ønsker å oppnå, og med kunnskap prioriterer de det som er viktigst for å utvikle verdiforslagene slik at de svarer opp om strategiske føringer. Resultatet av kunnskapen skaper taktiske mål, som gjør det mulig å forstå hva teamene i «kundeopplevelsesstrømmen» vil at skal gjøres av samarbeidende team. Arbeidet med å skape og diskutere mål er essensielt for å kunne skape et godt samarbeid med aktørene som skal være delaktige i utviklingen – det handler om hva som skal gjøres og hvordan det er tenkt gjort (Gulati et al., 2012; Puranam et al., 2014). Når dette er definert, går oppgavene gjennom samme prosess som de strategiske initiativene, de prioriteres i forkant av planleggingssesjonen «Big Room», hvor koordineringsarbeidet for alvor starter. På denne måten får organisasjonen kontroll over hva den ønsker å oppnå og hvordan arbeidet skal koordineres, som innebærer hvilke ressurser, aktiviteter og prosesser som trengs for å skape de endringene i verdiforslaget organisasjonen ønsker (Mele et al., 2010).

Underveis og i etterkant av «Big Room», er det viktig at teamet fra «kundeopplevelsesstrømmen» (forretningen) og de som planlegger og prioriterer oppgavens som skal gjøres, sitter tett på de utviklingsteamene som har ansvar for å skape de endringene som kunnskapen peker på. På denne måten har relevante team og personer etablert et nettverk sentralt for å spre informasjon som gjør det mulig å justere arbeidet underveis for å nå målene som er satt for innovasjonsarbeidet (Gulati et al., 2012, s. 10-12; Puranam et al., 2014, s. 166). Om vi benytter inndelingen av operante ressurser til Madhavaram og Hunt (2008), så vil en taktisk ressursintegrasjonsprosess i organisasjonen være på spekteret mellom sammensatte og sammenkoblede ressurser, litt avhengig av omfanget på oppgaven. Ved strategiske ressursintegrasjon involveres et tverrsnitt av hele organisasjonen, på grunn av omfanget av målene for prosessen. Taktisk ressursintegrasjon vil ikke kreve like omfattende integrasjon fra det strategiske nivået i organisasjonen, siden målene er forankret hos produkteiere og de som planlegger utviklingsoppgavene, det vil si taktisk nivå. Det krever dermed færre ressurser for å nå ønsket utfall.

Proessen for å skape *taktisk tjenesteinnovasjon* (figur 13) er ikke like omfattende som for strategisk tjenesteinnovasjon. Sammenkoblingen av operante ressurser er ikke like omfattende som for strategisk tjenesteinnovasjon, fordi strategisk ledelse ikke er integrert i prosessene på samme måte. For taktiske tjenesteinnovasjoner, skaper organisasjonen kunnskap om verdiforslagene som leveres er gode nok. Denne kunnskapen er basis for mål og oppgaver som og deles med relevante utviklingsteam. Utviklingsteamene besitter operante ressurser og er med

på å planlegge og gjennomføre nødvendige aktiviteter og prosesser som trengs for måloppnåelse. «Hemmelig 2» var et eksempel vi fikk på en taktisk tjenesteinnovasjon som organisasjonen skal ut med. Endringene i verdiforslaget baserer seg på kunnskap om at organisasjonen ikke er attraktiv nok i markedet med det tilbudet den har. «Hemmelig 2» vil ved lansering være et resultat av taktisk læring som er blitt til taktisk tjenesteinnovasjon. Organisasjonen har benyttet kunnskap, bearbeidet den og integrert nødvendige ressurser for å kommersialisere den (Roper & Love, 2018), og ender opp med et verdiforslag med den samme grunnstrukturen, men som er utviklet gjennom at det tilføres nye karakteristikk (Gallouj & Weinstein, 1997; Snyder et al., 2016).

Proposisjon 3: Taktisk tjenesteinnovasjon av verdiforslag starter med at taktisk læring gir kunnskap som peker på et behov for å utvikle eksisterende verdiforslag. Kunnskapen danner grunnlaget for hva som skal oppnås og hvordan taktisk ressursintegrasjon, som innebærer integrering av operante ressurser fra taktisk og operasjonelt nivå i organisasjonen, må foregå for å utvikle eksisterende verdiforslag.

Prosess for å skape operasjonell tjenesteforbedring

Operasjonell læring (Figur 13) er lik enkeltkretslæring ved at det handler om at organisasjonen spør seg om den leverer verdiforslagene på en riktig måte (Flood & Romm, 2018; Romme & Van Witteloostuijn, 1999). Kunnskapen som genereres fra denne typen læring, handler om best mulig utnyttelse av det organisasjonen allerede kan (Crossan et al., 1999; Luger et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2011). Det er ikke her snakk om kunnskap som kan føre til markante forbedringer, men den kan peke på feil og små mangler ved det organisasjonen allerede kan og gjør (Kwon & Nicolaidis, 2017), som gjør det til et lavt nivå av læring (Fiol & Lyles, 1985). Kunnskapen starter som informasjon, i stor grad fra kunder. Kundeservice blir omtalt som en viktig kilde for denne informasjonen, som kategoriseres i «Drivhuset». Denne typen læring skaper kunnskap som kan brukes til å gjøre små endringer, og er mindre krevende for organisasjonen å integrere, enn kunnskap fra taktisk og strategisk læring. Det er opprettet en «fast track», hvor kunnskap fra operasjonell læring deles direkte fra «Drivhuset» til ansvarlig team, som sørger for at kunnskapen blir institusjonalisert i umiddelbar plan for forbedring. Selv om denne læringsprosessen i likhet med taktisk læring, skaper kunnskap om det eksisterende, er informasjonen enklere å tolke og integrere slik at den kan bli institusjonalisert (Crossan et al., 1999; Flores et al., 2012; Huber, 1991). Det er enklere fordi det foregår på et operasjonelt nivå, fra et team til et annet.

Operasjonell ressursintegrasjon er den minst kompliserte av de tre ressursintegrasjonsprosessene i figur 13. Veien er kort fra kunnskap til handling, fordi det krever mindre samarbeid og koordinering (Gulati et al., 2012; Puranam et al., 2014). Kunnskapen blir til operasjonelle mål eller oppgaver som er enkle å forstå og håndtere, og det er færre involvert i avgjørelser og med ressurser for å skape samsvar mellom ressurser og mål. Det å fikse en knapp, eller gjøre små forbedringer på ting som irriterer kunder, er eksempler vi har sett i empirien, som løses gjennom en operasjonell ressursintegrasjonsprosess. Det at målet er mindre og krever mindre koordinering på grunn av antall aktører og ressurser som er involvert, gjør at organisasjonen ved operasjonell ressursintegrasjon gjør mindre ut av basisressursene, som kunnskap er. Kun et fåtall operante ressurser trenger å være knyttet sammen for å lykkes med ønskede endringer. Derfor kan vi si at operasjonell ressursintegrasjon er en prosess med sammensatte ressurser (Madhavaram & Hunt, 2008), som betyr at vi trenger færre ressurser og mindre interaksjon mellom dem enn ved taktisk ressursintegrasjon.

Proessen for *operasjonell tjenesteforbedring* (figur 13) skjer gjennom at kunnskap med mål som kan forbedre verdiforslaget, integreres gjennom det som er blitt kalt «fast-track» i en prosess mellom team på det operasjonelle nivået. Et eksempel på dette er at kundens tilbakemeldinger blir delt med et team i «kundeopplevelsesstrømmen» som skaper kunnskap med mål om å endre det kunden irriterer seg over. Målet om endring blir delt med et relevant utviklingsteam, som integrerer sine ressurser gjennom samarbeid og koordinering, og på den måten skaper operasjonell tjenesteforbedring. Proessen for å føre frem operasjonell tjenesteforbedring er såpass håndterlig at casebedriften gjør 3500 «prodsettinger» i året, det innebærer smådrypp som forbedrer verdiforslagene til kunde. Denne graden av tjenesteinnovasjoner innebærer feilrettinger og små forbedringer, alt som er innenfor de rammene som allerede eksisterer for verdiforslaget. Det krever med andre ord mindre å kommersialisere kunnskapen i det vi kaller operasjonell tjenesteforbedring (Roper & Love, 2018), fordi det ikke fører til store endringer. Grunnstrukturen i verdiforslaget er det samme, ingenting byttes ut, det handler kun om å forbedre de karakteristikkene verdiforslaget allerede består av (Gallouj & Weinstein, 1997; Snyder et al., 2016).

Proposisjon 4: Operasjonell innovasjon av verdiforslag starter med at operasjonell læring gir kunnskap som peker på et behov for å forbedre eksisterende verdiforslag. Kunnskapen danner grunnlaget for hva som skal oppnås og hvordan operasjonell ressursintegrasjon, som innebærer integrering av operante ressurser fra operasjonelt nivå i organisasjonen, må foregå for å forbedre eksisterende verdiforslag.

5. Teoretiske og praktiske implikasjoner

Denne studien viser at organisatorisk læring er en manglende puslespillbrikke i eksisterende teori om ressursintegrasjon i organisasjoner for å skape tjenesteinnovasjon. Ved å trekke organisatorisk læring inn mot teori om ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon, er det skapt en forståelse av hvordan samspillet mellom læring og ressursintegrasjon foregår, og fremhevet viktigheten av to overlappende prosesser. På denne måten er studien med på å svare opp Edvardsson et. al (2014), som etterspør mer forskning på hvordan aktørers ressursintegrasjon foregår, gjerne gjennom en «input-process-output»-modell.

Snyder et al. (2016) pekte på at videre forskning bør se på hvordan virksomheter organiserer seg for å skape tjenesteinnovasjon a ulik grad. Gjennom denne studien er prosessen for å skape tjenesteinnovasjon av ulike grad blitt teori. Ved å se på ulike læringsprosesser i kombinasjon med ulike måter å integrere ressurser på, er det skapt teori som kan forklare hvordan en organisasjon bør organisere seg for å skape ulik grad av tjenesteinnovasjon. Det er verdt å merke seg, at for å kunne studere ressursintegrasjon, ble det stipulert en definisjon av ressursintegrasjon. Eksisterende teori om ressursintegrasjon var for lite spesifikk for å kunne benyttes i studien, noe som kan skyldes at det mangler en felles definisjon av begrepet som har konsensus (Findsrud et al., 2018). Vi har dermed bidratt med en definisjon som gjør det mulig å studere fenomenet i en organisasjon som har som mål å skape tjenesteinnovasjon.

Studien kan ha praktiske implikasjoner ved at den kan hjelpe ledere til å reflektere over ulike samspill mellom organisatorisk læring og ressursintegrasjon skaper ulike grader av tjenesteinnovasjon av et verdiforslag. Funnene i studien vil kunne gjøre det enklere å reflektere over tjenesteinnovasjonsprosessen i egen virksomhet. Ledere vil kunne vurdere hvordan organisasjonen jobber med ulike læringsprosesser for å skape kunnskap som kan brukes til å endre lite eller stort. Ved å ha gode læringsprosesser vil organisasjoner kunne skape kunnskap som brukes til å definere gode mål. Om organisasjoner er gode til å skape kunnskap med tilhørende mål legger de til rette for ressursintegrasjonsprosessen, som handler om å skape gode samarbeid og koordinere de ressurser, prosesser og aktiviteter som trengs får å nå målet. Søkelys på samarbeid og koordinering i ressursintegrasjonsprosessen, vil kunne hjelpe ledere med å reflektere over hvordan egen organisasjon organiserer arbeidet med å realisere den kunnskapen som er skapt. Studien har vist at ulike mål, krever ulik ressursintegrasjon, noe som er nok et moment å ta innover seg for å lykkes med tjenesteinnovasjon.

6. Konklusjon

Oppgaven starter med en problemstilling som stiller spørsmål om hvordan samspillet mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon foregår. Problemstillingen er brutt ned i to forskningsspørsmål. Det ene omhandler samspillet mellom begrepene på et overordnet nivå, mens det andre stiller spørsmål om samspillet forandrer seg basert på hvilken grad tjenesteinnovasjon organisasjonen har som mål å skape.

Denne studien har gitt svar på hvordan samspillet mellom organisatorisk læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon foregår i en gitt kontekst. Funnene viser at organisatorisk læring er en vesentlig del av prosessen, sammen med ressursintegrasjon, for å skape tjenesteinnovasjon. Begge forskningsspørsmålene er besvart ved at: Studien konkluderer med at kunnskap skapt av læringsprosesser gjør det mulig å definere mål for å kunne skape samarbeid mellom aktører og koordinere aktiviteter, prosesser og kunnskap, og er derfor sentral i ressursintegrasjonsprosessen for å skape tjenesteinnovasjon, som vist i figur 12. Funnene viser også at ulike typer kunnskap skaper ulike mål, som igjen krever ulike former for ressursintegrasjon for å skape ulike former for tjenesteinnovasjon i figur 13.

Studien har satt eksisterende teori i kontekst og sammenheng, men det er viktig å understreke at funnene ikke er generaliserbare, da teorien er basert på et case med sine særegenheter. Det er allikevel nærliggende å tro at det kan finnes elementer ved teorien som er skapt som er overførbare til andre kontekster, men det krever mer forskning for å bekrefte dette.

7. Begrensninger og videre forskning

Studien definerer tjenesteinnovasjon etter hva som er nytt for organisasjonen, på grunn av problemstillingen som omhandler hvordan en organisasjon håndterer de interne prosessene, for å skape tjenesteinnovasjon. Det må gjøres flere studier for å se om de samme samspillene mellom organisatorisk læring og ressursintegrasjon oppstår, om tjenesteinnovasjon defineres som et tilbud som må være nytt for markedet (Snyder et al., 2016). Ved å bruke definisjonen hvor tjenesteinnovasjon defineres av hvor nytt det er for markedet, vil teorien knyttes nærmere bruksverdi, som et viktig begrep tjenesteforskningen.

Studiens funn og figur 13 skiller mellom prosesser med ulik kompleksitet, og behandler de ulike prosessene adskilt og sekvensielt. Utgangspunktet er at læring er startpunktet, noe som er en forenkling. Det kommer frem av noen intervjuer, som beskriver prosessene for strategisk tjenesteinnovasjon, at prosessen starter med strategisk læring, men på vei mot det nye verdiforslaget foregår det både taktisk- og operasjonell læring for å komme fram til prototyper og det endelige verdiforslaget. Det vil derfor være interessant om videre forskning går dypere inn i hver prosess (figur13), for å se hvilke mikroprosesser som skjuler seg bak prosessene som denne studien har definert.

Studien skiller grovt på om informasjonen som hentes inn er noe som får organisasjonen til å utforske eller utnytte, skape ny kunnskap eller bygge på eksisterende kunnskap, som videre kan brukes til å lage nye verdiforslag eller forbedre de eksisterende. Videre forskning bør ta for seg informasjonskildene til hver enkelt tjenesteinnovasjonsprosess (i figur 13), for å tegne et tydeligere bilde av bidragene fra aktører innenfra og utenfra organisasjonen. Vi så at både operasjonelle tjenesteforbedringer og taktiske tjenesteinnovasjoner i stor grad baserte seg på kundeinnsikt, men at strategiske tjenesteinnovasjoner kunne komme av en større helhetsvurdering, hvor kundeperspektivet var en del av det, men også annen ekstern og intern informasjon. Flood og Romm (2018) er inne på at makt er essensielt for å forstå trippelkretslæring, noe vi implisitt dekker i form av at strategisk læring fører til kunnskap som først tolkes og integreres på et strategisk nivå, men det kan ytterligere problematiseres i kombinasjon med den strategiske tjenesteinnovasjonsprosessen. Norman og Verganti (2014) er inne på at kundeinnsikt og medvirkning er nyttig for å gjøre inkrementell innovasjon, men at det finnes andre forklaringsvariabler for radikale innovasjoner. Kombinasjonen av Flood og Romm (2018) og Norman og Verganti (2014) kan være nyttig å ha med seg ved videre forskning

av de ulike tjenesteinnovasjonsprosessene, med søkelys på hvordan de oppstår og hvilken informasjon og kunnskap som definerer dem.

Til slutt vil vi understreke at det trengs mer forskning for å kunne si at teorien som er presentert i denne studien er generaliserbar. Mye av det som fremkommer ligger tett på eksisterende teori, men samspillet og sammenhengene vi finner mellom begrepene, må forskes på i andre kontekster (Gasson, 2004, s. 92). For større bekreftbarhet, pålitelighet og overførbarhet (Mehmetoglu, 2004)⁷, kunne flere intervjuer, når sammenhengene som definerte samspillet mellom læring, ressursintegrasjon og tjenesteinnovasjon fremgikk av empirien, ført til at vi med større sikkerhet kunne si at vi nådde et teoretisk metningspunkt (Gasson, 2004, s. 86).

⁷ Vurderingskriteriene ble vurdert i kap. 3.7

8. Litteraturliste

- Akaka, M. A. & Vargo, S. L. (2014). Technology as an operant resource in service (eco) systems. *Information Systems and e-Business Management*, 12(3), 367-384. <https://doi.org/10.1007/s10257-013-0220-5>
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- Barnett, H. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change*. I: New York: McGraw-Hill Book Company.
- Brady, T. & Davies, A. (2004). Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. *Organization studies*, 25(9), 1601-1621. <https://doi.org/10.1177/0170840604048002>
- Brinkmann, S. (2014). Doing without data. *Qualitative Inquiry*, 20(6), 720-725. <https://doi.org/10.1177/1077800414530254>
- Bryant, A. & Charmaz, K. (2007). *The Sage handbook of grounded theory* Sage.
- Caridà, A., Edvardsson, B. & Colurcio, M. (2019). Conceptualizing resource integration as an embedded process: Matching, resourcing and valuing. *Marketing theory*, 19(1), 65-84. <https://doi.org/10.1177/1470593118772215>
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research* Sage.
- Chandler, J. D. & Lusch, R. F. (2015). Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience. *Journal of service research : JSR*, 18(1), 6-22. <https://doi.org/10.1177/1094670514537709>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* Sage.
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2006). *Open innovation : researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Conboy, K. & Morgan, L. (2010). Future research in agile systems development: applying open innovation principles within the agile organisation. I *Agile software development* (s. 223-235). Springer.
- Corbin, J. M. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Daneels, E. (2003). Tight-Loose Coupling with Customers: The Enactment of Customer Orientation. *Strategic Management Journal*, 24(6), 559-576. <https://doi.org/10.1002/smj.319>
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. New York: Macmillan.
- Dolfsma, W. & van der Eijk, R. (2017). Behavioral Foundations for Open Innovation: Knowledge Gifts and Social Networks. *Innovation (North Sydney)*, 19(2), 287-306. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1276406>
- Easterby-Smith, M. & Araujo, L. (1999). Organizational learning: current debates and opportunities. *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*, 1(1), 1-21.
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P. & Windahl, C. (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing theory*, 14(3), 291-309.

- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the academy of marketing science*, 39(2), 327-339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Elkjaer, B. (2004). Organizational learning: the 'third way'. *Management Learning*, 35(4), 419-434.
- Felin, T. & Hesterly, W. S. (2007). The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge. *The Academy of Management review*, 32(1), 195-218. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464020>
- Felin, T. & Zenger, T. R. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research policy*, 43(5), 914-925. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.09.006>
- Findsrud, R. (2020). An Agile Approach to Service Innovation: Creating Valuable Service Innovation with Agile Resource Integration. *Journal of Creating Value*, 6(2), 190-207. <https://doi.org/10.1177/2394964320961886>
- Findsrud, R. & Dehling, S. (2019). Resource Integration Process as a Microfoundation for Service Innovation. I P. Kristensson, P. Magnusson & L. Witell (Red.), *Service Innovation for Sustainable Business* (s. 95-116). World Scientific.
- Findsrud, R., Tronvoll, B. & Edvardsson, B. (2018). Motivation: The missing driver for theorizing about resource integration. *Marketing theory*, 18(4), 493-519. <https://doi.org/10.1177/1470593118764590>
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4279103>
- Flood, R. L. & Romm, N. R. (2018). A systemic approach to processes of power in learning organizations: part I—literature, theory, and methodology of triple loop learning. *The learning organization*, 25 (4), 260-272. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2017-0101>
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D. & Thomas, C. H. (2012). Organizational learning: Subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640-667. <https://doi.org/10.1177/0149206310384631>
- Foss, N. J. (2010). Micro-foundations for management research: What, why, and whither? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(42), 11-34. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70002-5](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70002-5)
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26(4-5), 537-556. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(97\)00030-9](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(97)00030-9)
- Gasson, S. (2004). Rigor in grounded theory research: An interpretive perspective on generating theory from qualitative field studies. I *The handbook of information systems research* (s. 79-102). IGI Global.
- Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gherardi, S. (2000). Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization (London, England)*, 7(2), 211-223. <https://doi.org/10.1177/135050840072001>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gulati, R., Wohlgezogen, F. & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Gummesson, E. & Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181-198. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2>
- Gunsel, A., Siachou, E. & Acar, A. Z. (2011). Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 880-888. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.012>
- Gustafsson, A., Högström, C., Radnor, Z., Friman, M., Heinonen, K., Jaakkola, E. & Mele, C. (2016a). Developing service research – paving the way to transdisciplinary research. *Journal of Service Management*, 27(1), 9-20. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2015-0098>
- Gustafsson, A., Kristensson, P., Schirr, G. R. & Witell, L. (2016b). *Service innovation* Business Expert Press.
- Gustafsson, A., Snyder, H. & Witell, L. (2020). Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward. *Journal of service research : JSR*, 23(2), 111-115. <https://doi.org/10.1177/1094670520908929>
- Heorhiadi, A., La Venture, K. & Conbere, J. P. (2014). What do organizations need to learn to become a learning organization. *OD Practitioner*, 46(2), 5-9.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*, 5(3), 187-200. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2)
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Kalmuk, G. & Acar, A. Z. (2015). The mediating role of organizational learning capability on the relationship between innovation and firm's performance: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 164-169. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.355>
- Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks. *European journal of innovation management*, 5(1), 18-26. <https://doi.org/10.1108/14601060210415144>
- Kleinaltenkamp, M., Brodie, R. J., Frow, P., Hughes, T., Peters, L. D. & Woratschek, H. (2012). Resource integration. <https://doi.org/10.1177/1470593111429512>
- Kogut, B. & Kulatilaka, N. (2001). Capabilities as Real Options. *Organization science (Providence, R.I.)*, 12(6), 744-758. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.744.10082>
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kwon, C.-k. & Nicolaidis, A. (2017). Managing diversity through triple-loop learning: A call for paradigm shift. *Human Resource Development Review*, 16(1), 85-99.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>

- Lee, A. S. (1991). Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, 2(4), 342-365.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Liao, S.-h., Fei, W.-C. & Liu, C.-T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.11.005>
- Love, J. H., Roper, S. & Bryson, J. R. (2011). Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services. *Research policy*, 40(10), 1438-1452. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.05.016>
- Luger, J., Raisch, S. & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449-470. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>
- Lusch, R. F. & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39(1), 155-176. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07>
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Ma, H., Sun, Q., Gao, Y. & Gao, Y. (2019). Resource Integration, Reconfiguration, and Sustainable Competitive Advantages: The Differences between Traditional and Emerging Industries. *Sustainability*, 11(2), 551. Hentet fra <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/2/551>
- Madhavaram, S. & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 67-82. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0063-z>
- Mansury, M. A. & Love, J. H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, 28(1), 52-62. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.06.002>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.7>
- Marques, J. P. (2014). Closed versus open innovation: evolution or combination? *International Journal of Business and Management*, 9(3), 196. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n3p196>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag* Fagbokforlaget.
- Mele, C., Russo Spena, T. & Colurcio, M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 60-78. <https://doi.org/10.1108/17566691011026603>
- Milbratz, T. C., Gomes, G. & Carmona, L. J. D. M. (2020). Influence of learning and service innovation on performance: Evidences in Brazilian architectural KIBS. *Innovation & Management Review*, 17(2), 157-175. <https://doi.org/10.1108/INMR-02-2019-0020>
- Moreno-Luzón, M. D. & Begoña Lloria, M. (2008). The Role of Non-structural and Informal Mechanisms of Integration and Coordination as Forces in Knowledge Creation. *British Journal of Management*, 19(3), 250-276. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00544.x>
- Moustaghfir, K. & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. *Journal of knowledge management*, 17(4), 495-510. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0141>

- Nam, K. & Lee, N. H. (2010). Typology of service innovation from service-dominant logic perspective. *J. UCS*, 16(13), 1761-1775.
- Nascimento, L. d. S. & Steinbruch, F. K. (2019). "The interviews were transcribed", but how? Reflections on management research. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 413-429. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0092>
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20. <https://doi.org/10.1093/icc/9.1.1>
- Norman, D. A. & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design issues*, 30(1), 78-96. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00250
- Normann, R. & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71(4), 65-77.
- Norsk-tipping.no. (2020). Årsberetning 2019. Hentet fra <https://2019.norsk-tipping.no/arsberetning-2019/>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22. <https://doi.org/doi.org/10.1525/cm.2011.53.4.5>
- Oliver, D. G., Serovich, J. M. & Mason, T. L. (2005). Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. *Social forces*, 84(2), 1273-1289. <https://doi.org/10.1353/sof.2006.0023>
- Orton, J. D. (1997). From inductive to iterative grounded theory: Zipping the gap between process theory and process data. *Scandinavian journal of management*, 13(4), 419-438. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00027-4](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00027-4)
- Pan, X., Pan, X., Zhang, J., Zhang, J., Song, M., Song, M., ... Ai, B. (2018). Innovation resources integration pattern in high-tech entrepreneurial enterprises. *International entrepreneurship and management journal*, 14(1), 51-66. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0464-5>
- Peschl, M. F. (2007). Triple-loop learning as foundation for profound change, individual cultivation, and radical innovation. Construction processes beyond scientific and rational knowledge. *Constructivist Foundations*, 2(2-3), 136-145.
- Peters, L. D. (2016). Heteropathic versus homopathic resource integration and value co-creation in service ecosystems. *Journal of Business Research*, 69(8), 2999-3007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.033>
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-87.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Press, O. U. (2019, 17. desember). Meaning f unity by Lexico. Hentet fra <https://www.lexico.com/definition/unity>
- Priem, R. L. (2007). A Consumer Perspective on Value Creation. *The Academy of Management review*, 32(1), 219-235. <https://doi.org/10.2307/20159289>
- Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What's "New" About New Forms of Organizing? *The Academy of Management review*, 39(2), 162-180. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
- Ralph, N., Birks, M. & Chapman, Y. (2014). Contextual positioning: Using documents as extant data in grounded theory research. *Sage Open*, 4(3). <https://doi.org/10.1177/2158244014552425>

- Regjeringen.no. (2020). Meld.St. 12 (2016-2017) Alt å vinne - Ein Ansvarleg og aktiv pengesspelpolitikk. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-12-20162017/id2524078/?ch=8>
- Romme, G. & Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(96\)00075-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00075-8)
- Romme, G. & Van Witteloostuijn, A. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), 439-454. <https://doi.org/10.1108/09534819910289110>
- Roper, S. & Love, J. H. (2018). Knowledge context, learning and innovation: an integrating framework. *Industry and Innovation*, 25(4), 339-364. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1414744>
- Sarasvathy, S. D. & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of evolutionary economics*, 15(5), 533-565. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process* McGraw-Hill New York.
- Schön, D. & Argyris, C. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Smith, A. ((1776) 1904). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T.Cadell.
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P. & Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401-2408. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.009>
- Srikanth, K. & Puranam, P. (2014). The firm as a coordination system: Evidence from software services offshoring. *Organization Science*, 25(4), 1253-1271. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0886>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* Sage.
- Starks, H. & Brown Trinidad, S. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qualitative health research*, 17(10), 1372-1380. <https://doi.org/10.1177/1049732307307031>
- Strauss, A. & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2. utg.) SAGE Publications.
- Stremersch, S. & Tellis, G. J. (2002). Strategic bundling of products and prices: A new synthesis for marketing. *Journal of Marketing*, 66(1), 55-72. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.55.18455>
- Svensson, G. & Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European business review*, 20(4), 298-314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Toivonen, M. & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887-902. <https://doi.org/10.1080/02642060902749492>
- Tosey, P., Visser, M. & Saunders, M. N. (2012). The origins and conceptualizations of 'triple-loop' learning: A critical review. *Management Learning*, 43(3), 291-307. <https://doi.org/10.1177/1350507611426239>
- Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5-23.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008a). From goods to service (s): Divergences and convergences of logics. *Industrial marketing management*, 37(3), 254-259. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.004>

- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the academy of marketing science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: a critical review. *The learning organization*, 10(1), 8-17. <https://doi.org/10.1108/09696470310457469>
- Wimpenny, P. & Gass, J. (2000). Interviewing in phenomenology and grounded theory: is there a difference? *Journal of advanced nursing*, 31(6), 1485-1492. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01431.x>
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P. & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.055>
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California management review*, 41(3), 125-145. <https://doi.org/10.2307/41166000>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

	Spørsmål	Formål	Referanse
1.	Hva er arbeidsoppgavene dine i NT? <ul style="list-style-type: none">Hvilket nivå jobber du på?	Kartlegge rolle	
2.	Hva er hensikten med å lære for en organisasjon? <ul style="list-style-type: none">Hvor viktig er læring?	Kartlegge forståelse	Fiol og Lyles (1985) Liao, Fei & Liu (2008) Levinthal og March (1993) Romme og V. Witteloostuijn (1999) Kwon og Nicolaidis (2017)
3.	Hvordan jobber NT med læring/organisatorisk læring? <ul style="list-style-type: none">Hvor kommer som oftest læring fra?Hvilken kunnskap er viktig for Norsk Tipping?	Kartlegge prosesser	Huber (1991) Crossan (1999) Romme og V. Witteloostuijn (1999) Kwon og Nicolaidis (2017)
4.	Har NT definerte systemer for å spre og implementere kunnskap?	Kartlegge prosesser	Crossan et. al (1999) Huber (1991) Flores et. al (2012) Elkjaer (2004)

5.	<p>Hvordan innhenter dere nødvendig informasjon og kunnskap for å løse problemer?</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvor kommer kunnskapen fra? 	Kartlegge prosesser	<p>Elkjaer (2004)</p> <p>Flores et. al (2012)</p> <p>Crossan et. al (1999)</p> <p>Huber (1991)</p> <p>Nonaka (2000)</p>
6.	Hva er hensikten med innovasjon/utvikling for en organisasjon?	Kartlegge mål og fokus for tjenesteinnovasjon	<p>Findsrud (2020)</p> <p>Priem (2007)</p> <p>Gustafsson et. al (2016)</p>
7.	Hvilket fokus har NT på innovasjon - forbedringer vs. nye verdiforslag/radikale endringer?	Kartlegge mål og fokus for tjenesteinnovasjon	<p>Gallouj & Weinstein (1997)</p> <p>O'Reilly & Tushman (2004)</p> <p>Snyder et. al (2016)</p>
8.	<p>Hvordan jobber NT med Innovasjon/Utvikling?</p> <ul style="list-style-type: none"> Kan du forklare prosessen? 	Kartlegge prosesser	<p>Gustafsson et. al (2020)</p> <p>Lusch og Nambisan (2015)</p> <p>Findsrud og Dehling (2018)</p> <p>Gulati et.al (2012)</p>
9.	Hvor i organisasjonen er fokuset på innovasjon – operasjonelt, taktisk eller strategisk nivå?	Kartlegge prosesser	<p>Snyder et .al (2016)</p> <p>Gulati (2012)</p>
10.	Hva er det viktigste for å jobbe frem innovasjon/utvikling?	Kartlegge prosesser	<p>Gustafsson et. al (2020)</p> <p>Mele et. al (2010)</p> <p>Madhavaram & Hunt (2008)</p>

			Lusch og Nambisan (2015)
11.	<p>Har du noen eksempler på hvordan NT jobber med "små" forbedringer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan foregår dette i praksis? • I hvilken grad involveres resten av NT i små forbedringer? 	Kartlegge prosesser	<p>Kleinaltenkamp et. al (2012)</p> <p>Gallouj & Weinstein (1997)</p> <p>Romme og V. Witteloostuijn (1999)</p> <p>Kwon og Nicolaidis (2017)</p>
12.	<p>Har du noen eksempler på større prosjekter som kan innovere NT sine måter å gjøre ting på?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan bestemte man seg for å gjennomføre prosjektet? • I hvilken grad involveres resten av NT i de større prosjektene? 	Kartlegge prosesser	<p>Kleinaltenkamp et. al (2012)</p> <p>Gallouj & Weinstein (1997)</p> <p>Romme og V. Witteloostuijn (1999)</p> <p>Kwon og Nicolaidis (2017)</p>
13.	Har du noe ytterligere informasjon som kan være relevant for prosjektet?	Åpent spørsmål	

Vedlegg 2: NSD

27/03/2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan skjer læring for innovasjon i tjenesteyting

Referansenummer

525952

Registrert

02.02.2020 av Ståle Meek Vevik - 206331@stud.inn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomifag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Claes Högström, claes.hogstrom@inn.no, tlf: 62430539

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ståle Meek Vevik, smv@live.no, tlf: 91760937

Prosjektperiode

01.11.2019 - 01.11.2020

Status

06.07.2020 - Vurdert

Vurdering (3)

06.07.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 05.07.2020.

Vi har nå registrert 01.11.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden.

I tilfelle det skulle bli aktuelt med ytterligere utvidelse av den opprinnelige sluttdato 20.06.2020, må vi vurdere hvorvidt det skal gis ny informasjon til utvalget).

NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er

avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mirza Hodzic
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

27.02.2020 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

04.02.2020 - Vurdert med vilkår

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedømmer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedømmer og lovovertrедelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)
6. Om deler av utvalget vil kunne gjenkjennes direkte eller indirekte i publikasjon må du innhente eksplisitte samtykker. Vi anbefaler at utvalget gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse for publisering.
7. Utvalget ditt har taushetsplikt. Det er viktig at datainnsamlingen gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkelt personer eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet

- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:
http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.06.2020.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å

27/03/2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Informasjonsskriv og samtykke til deltakelse som informant til masteroppgave:

Bakgrunn og formål

Det har blitt gjort mye forskning på både tjenesteinnovasjon og organisatorisk læring. Det er derimot ikke forsket så veldig mye på relasjonen mellom disse to fagfeltene. Formålet med studien er å undersøke om organisatorisk læring kan forklare ressursintegrasjon i en innovasjonskontekst. Prosjektet er en masteravhandling ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena.

Problemstilling for studien:

Hvordan forstå ressursintegrasjon for innovasjon gjennom organisatorisk læring?

Norsk Tipping er valgt som case for studien. Utvalget trekkes fra ledere, mellomledere og medarbeidere i mer operasjonelle stillinger i organisasjonen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien gjennomføres ved hjelp av personlige dybdeintervjuer. Hvert intervju antas å ha varighet på ca. 45 min, og det vil bli gjennomført intervjuer med ulike deltakere til man føler man har nådd et metningspunkt i datamaterialet. Det vil innhentes opplysninger om hvordan bedriften, og de ansatte på forskjellige nivåer jobber med tjenesteinnovasjon og organisatorisk læring. Det vil være to personer til stede under intervjuet, hvor en er intervjuer og den andre fører notater.

Intervjuene vil bli tatt opp via digital diktafon (godkjent av NSD) og/eller via fysisk båndopptaker uten internettilgang. Det vil ikke bli samlet inn informasjon som regnes som sensitive (særlige kategorier), jf. Personopplysningsloven artikkel 9.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Studien er meldt inn og godkjent av Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Alle personopplysninger vil behandles konfidensielt. Kun prosjektgruppe, Ståle Meek Vevik og André Lillehovde, vil ha tilgang på informasjon samlet direkte fra informantene. Veileder og ekstern sensor vil ha tilgang på anonymiserte data. Underveis vil all informasjon om personer lagres på en passord-beskyttet PC, i godkjent skylagringstjeneste. Informasjonen vil være anonymisert og kodifisert.

Lydopptak transkriberes og slettes umiddelbart etter transkribering. Under transkribering vil personlige opplysninger anonymiseres og kodifiseres for å ivareta personsikkerheten.

Man må være klar over at noen deltakere kan gjenkjennes gjennom informasjon som blir samlet inn, men gjennom anonymisering og kodifisering unngås dette så langt det lar seg gjøre.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.11.2020. Opptak slettes etter transkribering, og data lagres ikke lenger enn det er behov for.

Frivillig deltakelse og rettigheter til endring

Det er helt frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunner for dette. Dersom du ønsker å trekke deg vil alle opplysninger om deg bli slettet. Du har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi). Du har også rett til å klage til datatilsynet ved mistanke om brudd på korrekt databehandling.

For spørsmål, eller om du ønsker å trekke deg, kontakt:

Ståle Meek Vevik, student, tlf. +47 91 76 09 37, epost: smv@live.no

André Lillehovde, student, tlf. +47 90 16 22 78, epost: andre.lillehovde@gmail.com

Veileder: Claes Högström. Tlf: +47 62 43 05 39, e-post: claes.hogstrom@inn.no

Behandlingsansvarlig institusjon: Høgskolen i Innlandet, avd. Rena.

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

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

(signert av informant, dato)
