

# OSLOMET

Ross Ellingsen og Tor-Arne Vikingstad

---

## FRA INTUISJON TIL TEKNOLOGI:

**Analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser.**

*En casestudie om digital eksplorering i et mediekonsern.*



Masteroppgave våren 2021  
**OsloMet - Storbyuniversitetet**  
**Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

## Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg bruk av forretningsanalytiske verktøy og deres rolle i lys av tradisjonelle modeller for organisatoriske læringsprosesser, som presentert av Crossan, Lane og White (1999). På bakgrunn av norske mediebedrifters skifte fra en satsing på annonsedrevne forretningsmodeller til en brukerbasert abonnentøkonomi – har søk, lagring og formidling av brukergenererte data blitt en sentral del av den redaksjonelle verdiskapningen og videre forretningsutvikling for norske mediebedrifter.

I løpet av det siste tiåret har flere forskere og forfattere oppfordret til å bygge på og utvide tradisjonelle teorier om organisatorisk læring (Crossan et al., 2011a; Jenkin, 2013, s. 96), med sterk oppfordring om å integrere overlappende begreper mellom kunnskapsledelse, absorberende kapasitet, dynamiske kapabiliteter og organisatorisk læring. Vi følger denne anbefalingen i masteroppgaven, og lener oss på et omfattende teoretisk grunnlag med støtte i Crossan et al. (1999) sin 4I-modell. Modellen konseptualiserer organisatorisk læring som en dynamisk prosess i et spenn over individ-, gruppe-, og organisasjonsnivå, knyttet sammen av intuisjons-, tolkning-, integrering-, og institusjonaliseringsprosesser samt feedforward- og feedback-prosesser. Vi bruker dette rammeverket for å identifisere, kategorisere og analysere hvilken rolle analyseverktøy har i individuelle og kollektive læringsrutiner og dens betydning i lys av organisatoriske læringsprosesser i en begrenset casestudie.

Vi identifiserer tre utløsende mekanismer for informasjonsinnhenting: 1) strategisk, 2) utvikling og 3) kooperativt. Vi identifiserer tre betingelser for digital læring i tolkningsprosessen: 1) kapasitet, 2) evne og 3) intensjon. Vi utdyper disse funnene i lys av fagorienteringer, og tilgjengeliggjøring av både verktøy og beslutningsmyndighet basert på forenkling og videreutvikling av analyseverktøy. Vi identifiserer også barrierer knyttet til bruk av analytiske verktøy og videreføring av innsikt i integrasjonsprosessen: 1) tekniske barrierer, 2) digital navigasjon og 3) nærsynthet. Til slutt diskuterer vi strategiske implikasjoner for individenes læringsrutiner: 1) tydelighet, 2) demokratisering og 3) ambidekstri. Oppgavens funn er basert på ti intervjuer med redaksjonelle ledere, journalister, kommersielle ledere og forretningsutviklere fra et norsk mediekonsern.

NØKKELOORD: ORGANISATORISK LÆRING - ANALYSEVERKTØY - DIGITALISERING - INNOVASJON - STORDATA

## **Abstract**

This master's thesis addresses the use of business analytic tools in light of traditional models of organizational learning as presented by Crossan, Lane and White (1999). Proceeding from Norwegian media corporations' transfer from business models based on advertising to user-based subscriptions – gathering, processing, and disseminating user-generated data has become an important part of editorial value creation and business development.

Over the past decade several researchers and authors have urged that existing theories of organizational learning (Crossan et al., 2011a; Jenkin, 2013, p. 96) can be built upon and extended. They have further recommended more integration between overlapping concepts of knowledge management, absorptive capacity, dynamic capabilities and organizational learning. Therefore, in this thesis, we lean towards a comprehensive theoretical basis, with basic support in the 4I-model (Crossan et al., 1999). The model conceptualizes organizational learning as a multi-level dynamic process, spanning the individual, group and organizational levels, including intuiting, interpreting, integrating and institutionalizing processes, as well as feedforward and feedback processes. We apply this framework to identify, categorize and analyze which role analytic tools have in individual and collective learning, and its significance in light of organizational learning processes through a limited case study.

We determined three triggering mechanisms for information foraging: 1) strategic, 2) development and 3) cooperative, and three conditions for learning in the interpreting process: 1) capacity, 2) ability and 3) intention. We further elaborate these findings in light of two identified domain orientations, and further distribution of tools and decision-making authority based on simplification and development of analytic tools. We also identify barriers related to the use of analytic tools and the continuation of insight in the integrating process: 1) technical barriers, 2) digital navigation and 3) myopia. Finally, we discuss strategic implications on learning cycles: 1) clarity, 2) democratization and 3) ambidexterity in light of a data-driven strategy.

The study's empirical findings are based on ten interviews with editorial managers, journalists, commercial managers, and business developers of a Norwegian media group.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL LEARNING - BUSINESS ANALYTIC TOOLS - DIGITALIZATION - INNOVATION – BIG DATA

## Forord

Arbeidet med denne masteravhandlingen har vært utfordrende, men først og fremst lærerikt. Vi er blitt gitt muligheten til en unik innsikt i ulike menneskers digitale arbeidshverdag, og vi mener studiens problemstilling og teorigrunnlag vil ha stor verdi for oss på veien videre inn i arbeidslivet. Denne masteravhandlingen markerer avslutningen på et toårig studieprogram innen økonomi og administrasjon ved OsloMet, innenfor hovedprofilen strategi, organisasjon og ledelse. Muligheten til å få anvende relevant teori i en ny tid er noe vi verdsetter høyt, da vi nå avslutter vår akademiske reise ved OsloMet.

Oppgaven ble skrevet i koronapandemien 2021. Det har vært et utfordrende år å drive kvalitativ forskning og å begi seg ut på den omfattende arbeidsoppgaven som en masteravhandling er. Mangelen på fysisk kontakt med det akademiske miljøet på OsloMet, klasse miljøet, og ikke minst respondenter har vært utfordrende, samtidig som vi har hatt god støtte i hverandre, våre nærmeste og apparatet ved OsloMet.

Vi håper oppgaven kan være til inspirasjon for kommende studenter innenfor strategi, organisasjon og ledelsesfag til å utfordre pensumlitteraturen, og selv benytte muligheten til å undersøke spenningene mellom teori og praksis. Å utfordre tradisjonelle modeller med nåtidens modeller er utfordrende, givende og ikke minst nyttig i dørstokken til arbeidslivet. Vi har takket være imøtekommende næringsliv og motiverende professorer fått muligheten til å bruke et halvår på å kombinere teori og teknologi. Vi ønsker å takke alle respondenter og kontaktpersoner for tid og åpenhet. Det hadde ikke blitt noen avhandling uten dere.

Vi vil gjerne takke vår veileder Fred Strønen for støtte, oppmuntring og faglig veiledning gjennom prosessen. Hans vilje til å utvikle og utvide forståelse for komplekse problemstillinger har vært en stor motivasjon i vår tilnærming til både faglitteratur og problemstilling. Vi vil derfor takke Fred og forskningsgruppen DISCO ved OsloMet for uvurderlig veiledning og støtte gjennom prosessen.

Oslo, 28. mai 2021.

Ross Ellingsen og Tor-Arne Vikingstad

## **Innholdsfortegnelse**

<b>Sammendrag</b>	I
<b>Abstract</b>	II
<b>Forord</b>	III
<b>1.0 Introduksjon</b>	1
<b>1.1. Bakgrunn for valg av tema</b>	1
<b>1.2. Valg av problemstilling</b>	4
<b>1.3. Casebeskrivelse</b>	4
<b>1.4. Struktur, bakgrunn for valg av teori og avgrensning</b>	5
<b>2.0 Teori</b>	7
<b>2.1. Organisatorisk læring, dynamiske kapabiliteter og kunnskapsledelse</b>	7
<b>2.2. Kunnskap og kunnskapsledelse</b>	8
2.2.1. <i>Om kunnskap</i>	8
2.2.2. <i>Kunnskapstyper</i>	9
2.2.3. <i>Kunnskap som et kollektivt fenomen</i>	10
2.2.4. <i>Oppsummering, kunnskapsledelse</i>	10
<b>2.3. Om dynamiske kapabiliteter</b>	11
2.3.1. <i>Fra ressursperspektivet til kapabiliteter</i>	11
2.3.2. <i>Operasjonalisering av dynamiske kapabiliteter</i>	11
2.3.3. <i>Dynamiske kapabiliteter og læring</i>	12
2.3.4. <i>Absorberende kapasitet</i>	13
2.3.5. <i>Sansing- og læringskapabiliteter</i>	14
2.3.6. <i>Oppsummering, dynamiske kapabiliteter</i>	15
<b>2.4. Organisatorisk læring</b>	15
2.4.1. <i>Hva er organisatorisk læring?</i>	15
2.4.2. <i>Overordnet om 4I-rammeverket</i>	16
2.4.3. <i>Ambidekstri og organisatorisk læring</i>	19
2.4.4. <i>Nærsynthet i lys av organisatorisk læring</i>	21
2.4.5. <i>Utfordringer knyttet til 4I-rammeverket</i>	21
2.4.6. <i>4I-rammeverket fra 1999 til i dag: Hva har skjedd?</i>	22
2.4.7. <i>Oppsummering, organisatorisk læring</i>	25
<b>2.5. Teknologi som læringsfasilitator</b>	26
2.5.1. <i>Digitalisering og digital modenhet</i>	26
2.5.2. <i>Operasjonalisering av digitale ferdigheter</i>	27
2.5.3. <i>Operasjonalisering av analyseverktøy og datasett</i>	27

2.5.4. Stordata og analyse	28
2.5.5. Analysekapabiliteter	29
2.5.6. Operative og strategiske analysekapabiliteter	30
2.5.7. En beslutningsstyrt tilnærming til datadreven strategi og kultur	30
2.5.8. Oppsummering, teknologi	31
<b>3.0 Metode</b>	32
<b>3.1. Beskrivelse og vitenskapelig tilnærming</b>	32
3.1.1. Forskningstilnærming	32
3.1.2. Kvalitativ metode	32
3.1.3. Analyseenhet og casestudie	33
3.1.4. Forskningsspørsmål og flernivåproblematikk	35
<b>3.2. Datainnsamling</b>	36
3.2.1. Strukturert litteratursøk	36
3.2.2. Intervju som form	37
3.2.3. Intervjuguide og semistrukturert intervju	37
3.2.4. Gjennomføring og utfordringer knyttet til digitale intervjuer	38
3.2.5. Utvalgsstørrelse og presentering av utvalget	39
3.2.6. Utvalgsstrategi	41
3.2.7. Transkribering av intervjuene	41
<b>3.3. Forskningens kvalitet</b>	42
3.3.1. Pålitelighet (reliabilitet)	42
3.3.2. Troverdighet (begrepsvaliditet)	43
3.3.3. Overførbarhet (ekstern validitet)	44
3.3.4. Bekreftbarhet (objektivitet)	45
3.3.5. Etske refleksjoner	46
<b>4.0 Presentasjon av funn</b>	48
<b>4.1. Organisatorisk læring med fokus på intuisjonsprosesser</b>	48
4.1.1. Utløsende faktorer for informasjonsinnhenting	49
<b>4.2. Organisatorisk læring med fokus på tolkningsprosesser</b>	52
4.2.1. Betingelser for digitale læringsprosesser	53
4.2.2. Andre funn knyttet til tolkningsprosessen	58
4.2.2.1. Ulik fagorientering	58
4.2.2.2. Forenkling	60
<b>4.3. Organisatorisk læring med fokus på integrasjonsprosesser</b>	62
4.3.1. Barrierer knyttet til bruk av analyseverktøy og videreføring av innsikt	63
<b>4.4. Organisatorisk læring med fokus på institusjonaliseringsprosesser</b>	69

4.4.1. Strategiske implikasjoner for bruk av analyseverktøy	69
<b>4.5. Oppsummering av funn</b>	75
<b>5.0 Diskusjon</b>	77
<b>5.1. Organisatorisk læring med fokus på intuisjonsprosessen</b>	77
5.1.1. Strategisk	78
5.1.2. Utvikling	78
5.1.3. Kooperativt	79
5.1.4. Oppsummering, intuisjonsprosessen	80
<b>5.2. Organisatorisk læring med fokus på tolkningsprosessen</b>	81
5.2.1. Kapasitet	81
5.2.2. Evne	82
5.2.3. Intensjon	83
5.2.4. Ulike fagorienteringer	84
5.2.5. Forenkling	86
5.2.6. Oppsummering, tolkningsprosesser	87
<b>5.3. Organisatorisk læring med fokus på integrasjonsprosessen</b>	88
5.3.1. Tekniske barrierer	88
5.3.2. Digital navigasjon	89
5.3.3. Nærsynthet	91
5.3.4. Oppsummering, integreringsprosessen	92
<b>5.4. Organisatorisk læring med fokus på institusjonaliseringsprosesser</b>	93
5.4.1. Tydelighet	93
5.4.2. Demokratisering	95
5.4.3. Ambidekstri	96
5.4.4. Oppsummering, institusjonaliseringsprosesser	97
<b>5.5. Oppsummering</b>	97
<b>6.0 Konklusjon</b>	99
<b>6.1. Forskningsbidrag</b>	99
<b>6.2. Begrensning og utfordringer knyttet til teoretisk generalisering</b>	104
<b>6.3. Implikasjoner og videre forskning</b>	105
<b>8.0 Litteraturliste</b>	107
<b>9.0 Vedlegg og figurer</b>	117
<b>9.1. Intervjuguide</b>	117
<b>9.2. Figurer og modeller</b>	121

# 1.0 Introduksjon

## 1.1. Bakgrunn for valg av tema

Norske mediehus opplevde i pandemiåret 2020 et rekordhøyt digitalt konsum av nyheter og redaksjonelt stoff (Futsæter, 2020). Andel av Norges befolkning som har betalt for eller brukt en betalt digital nyhetstjeneste har økt fra 26% i 2017 til 42% i 2020, betydelig høyere enn nærliggende markeder som Danmark (17%), Sverige (27%) og Finland (19%) (Newman et al., 2020, s. 10). Samtidig som andelen med digitale avisabonnement øker, har andelen med papiravisabonnement de siste ti årene halvert seg. Spesielt skremmende for bransjen er at andelen som abonnerer på papiravis er høyest i gruppen 67-79 år (78%), mens aldersgruppen 25-34 år har falt jevnt siden 2011, og lå i 2020 på 13% av kundemassen (Medietilsynet, 2020a).

Tallene ovenfor illustrerer store utfordringer for norsk mediebransje i årene som kommer. Medienes samfunnsansvar og kommersielle ansvar har i stor grad blitt utfordret av en stadig mer digital verden hvor inntektsfallet fra avissalg er større enn økningen i digitale inntekter (Sjøvaag, 2019). De siste fem årene har norske mediehus mistet 2,3 milliarder kroner i annonseinntekter (Medietilsynet, 2020b). Mens mediehusene sine digitale inntektsstrømmer tidligere har vært dominert av annonseinntekter fra stilling-, eiendom og rubrikkannonser, har norske mediehus derfor de siste årene gått over til å i større grad satse på en abonnementsbasert forretningsmodell for å sikre stabile digitale inntektsstrømmer.

Satsingen på abonnementsøkonomien har ført til et økt fokus på digitale forbrukervaner, kundepreferanser og betalingsvillighet, som på sin side har krevd omfattende investeringer i analyseverktøy og digital eksplorering. Gjennom transformativ prosesser, nye samarbeid og kunnskapsutveksling med innholdsleverandører, analyseleverandører og andre digitale aktører, stiller mediebransjen sterkere for å utvikle innsikt til å forbedre og utvikle sine etablerte og nye digitale produkter med følgende mål:

- 1) å skape nye måter å tiltrekke seg og engasjere publikum,
- 2) tilby digitale løsninger til produktene sine, og
- 3) implementere digitale inntektsmodeller for å kompensere for det analoge inntektsfallet (Gilbert et al., 2012; Karimi & Walter, 2015).



Mediebransjens analytikere har på bakgrunn av dette vært klare på at norske og internasjonale mediehus er nødt til å gjennomgå en digital transformasjon for å kunne omfavne et mer komplekst verdinettverk for å bedre imøtekomme behovene til konsumenter, annonsører og andre aktører (Berman & Bell, 2011). Sentralt i dette arbeidet er aktiv bruk og forvaltning av analyseverktøy for å søke innsikt, produktutvikling og forretningsmuligheter i tråd med målsetningen om å øke digitale inntektsstrømmer. Det har også ført til et omfattende krafttak for å bedre forstå, navigere og utvikle redaksjonelle produkt i en digital virkelighet, og benytte brukerdata fra lojale og innloggede kunder til å skape et grunnlag for økonomisk forutsigbarhet. Media- og nyhetsbransjen er her en spennende case, da de kan handle på datamateriale mens det skapes og bruke analyse til å personifisere innhold og skreddersy sitt tilbud til ulike målgrupper og kunder (Mikalef et al., 2018).

Likevel finnes det ingen fullverdig teori eller rammeverk for hvordan mennesker og analyseverktøy bedre kan utfylle hverandres potensial i organisatorisk sammenheng. Vi vil på bakgrunn av dette undersøke ulike teoretiske og praktiske implikasjoner av økt bruk av forretningsanalytiske verktøy hos et norsk konsernselskap innen media, teknologi og digital vekst. Organisasjoners evne til å utforske, absorbere og utnytte data, kunnskap og innsikt er nært knyttet opp til læringsbegrepet, og hvordan dette kan brukes til selskapets strategiske fordel (Schick et al., 2011). Crossan, Apaydin og Vera (2011a) utvider forståelsen for læringsbegrepet i organisatorisk sammenheng, og argumenterer for at de prosessene som understøtter organisatorisk læring også er de samme som understøtter dynamiske kapabiliteter, kunnskapsledelse og absorberende kapasitet, med følgende fellesnevner for fagfeltene (oversatt):

*Læringsprosesser som ligger til grunn for rutiner og ressurser (Crossan et al., 2011a, s. 162).*

Rammeverket for organisatorisk læring (Crossan et al., 1999) tilbyr et velegnet veikart for å forstå analyseverktøys rolle i en organisatorisk kontekst. Artikkelen “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution” er høyt sitert og videreført i senere forskning om hvordan organisasjoner forvalter kunnskap. Samtidig er det relativt få artikler som forsøker å bygge videre på rammeverket og tilpasse den til den digitale utviklingen (Crossan et al., 2011b; Jenkin, 2013). Til tross for at rammeverket i stor grad har bidratt til økt forståelse av læring i organisasjoner, presiserer forfatterne at deres mål om å oppnå en sammenfattet teori for organisatorisk læring enda ikke er utviklet (Crossan et al., 2011b;

Jenkin, 2013). Forfatterne trekker også frem at få av forskningsbidragene på 2000-tallet bruker 4I-modellen eksplisitt i sin empiri, og at det er et stort potensial for en dypere forståelse for organisatoriske læringsprosesser:

*Indeed, it is surprising how little theoretical development has occurred. However, even without an accepted theory, much OL research continues to flourish and be published (Crossan et al., 2011b, s. 451).*

Blant dem som det siste tiåret har bygget videre på rammeverket er Tracy Jenkin. Hun utvider rammeverket med både et nytt nivå og en ny læringsprosess: digitale verktøy og informasjonsinnhenting. Ifølge henne er bruken av digitale analyseverktøy en oversett del av organisatorisk læring, samtidig som behovet for evne og kunnskap til å bruke dem fortsetter å øke. Jenkin (2013) legger særlig vekt på oppmerksomheten rettet mot utløsende faktorer knyttet til intuisjonsprosessen og informasjonsinnhenting hos individet:

*One area that has received minimal attention is the triggering mechanisms for the intuiting process. In other words, what spurt the individual to engage in intuiting, creating the potential for organizational learning? (Jenkin, 2013, s. 97).*

Mens tidligere forskning ofte bygger på organisasjoners evne til å handle på digital informasjon og analyse, er individets rolle i organisatorisk kontekst mindre undersøkt. Jenkin (2013) stiller i sin artikkel “Extending the 4I Organizational Learning Model Information Sources, Foraging Processes and Tools” spørsmål om 4I-modellen ikke tilstrekkelig understreker utforskning og verktøys påvirkning på enkeltpersoners handling og samhandling i organisasjoner. Hennes 5I-modell fremhever de ulike støttende rollene verktøy kan ha i læringsprosesser på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Jenkin, 2013). I artikkelen fremhever hun organisasjoners behov for både å innovere og øke produktivitet, med argumentet om at riktig bruk av data og informasjon kan støtte begge disse prosessene. Jenkin presiserer også at selskap nå står ansikt til ansikt med en mulighet til å samle enorme mengder data mens dataen skapes.

Det siste tiårets investering i stordata<sup>1</sup> og dataanalyse peker på et behov for å bedre forstå hvordan disse datakildene og informasjonen kan fremme læring og utløse intuisjon (Laney & Buytendijk, 2013; Jenkin, 2013, s. 97). Selv om stordata nå er blitt et frekvent forretningsbegrep, er det relativt få publiserte forskningsartikler i økonomi- og ledelsestidsskrifter som tar for seg utfordringene av å bruke forretningsanalytiske verktøy, eller

---

<sup>1</sup> Eng: Big data

utforsker mulighetene for ny teori og praksis rundt stordata (George et al., 2014). Alle aktører i og rundt et selskap genererer store mengder data hvert øyeblikk gjennom internettsurfing, sosiale medier, sensornettverk og digitale transaksjoner. Det er kritisk å fange opp disse digitale fotsporene, og videre analysere og formidle dem. Derfor har flere forskere de siste årene understreket viktigheten av et dypdykk i også mykere aspekter av forretningsanalyse (Constantiou & Kallinikos, 2015; Markus, 2015; Mikalef et al., 2018, s. 548). Dette begrunnes med at det kan hjelpe organisasjoner bedre å forstå kundenes atferd, evner og preferanser i relasjon til organisasjonens egne kapabiliteter (Pappas et al., 2018). Slik innsikt muliggjør også å utvikle og tilby bedre produkter og tjenester med tanke på kvalitet, presisjon og aktualitet i en digital økonomi.

## **1.2. Valg av problemstilling**

På bakgrunn av Jenkin (2013) sitt forslag om å hensynta verktøy som en del av individets initiale oppdagelsesprosess, vil vi undersøke analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser. Ved å avdekke norske ansatte og lederes digitale rutiner, læringsprosesser og holdninger håper vi å kunne gi et empirisk bidrag til følgende problemstilling:

*Hva er analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser?*

Med denne problemstillingen ønsker vi å utfylle tidligere studier på lignende emner, da spesielt arbeidet de siste årene med å videre undersøke mulighetsrommet for Crossan, Lane og Whites (1999) rammeverk for organisatorisk læring i lys av den digitale utviklingen.

## **1.3. Casebeskrivelse**

Vi har gjennomført ti intervjuer av journalister, redaktører, forretningsutviklere og analytikere både på medarbeider- og ledernivå i et norsk konsernselskap innen media, teknologi og digital vekst, heretter kalt konsernet. Vi har avgrenset studien til konsernets mediesatsing ved tre respektive mediehus eid av konsernet, samt enkelte respondenter med konsernet som arbeidsgiver. Oppgaven støttes opp av sekundærdata og relaterte forskningsartikler for å besvare problemstillingen på bakgrunn av et grundig litteratursøk.

Ideen til problemstillingen stammer fra en uformell samtale med en sentral person fra konsernet. I vår researchfase presenterte informanten utfordringen om å inkludere flere individer og fagorienteringer i arbeidet rundt digital forretningsanalyse i organisasjonen. Med

hensyn til konsernledelsens ønske om å anonymisere konsernet – samt konkurransehensyn og hensyn til deltakerne i prosjektet – har vi anonymisert både konsernet, mediehusene og respondentene. Konsernledelsen har ikke hatt tilgang til datamaterialet eller studiens innhold. Anonymiseringen begrunnes derfor også med hensyn til å beskytte oppgavens forskningsmessige uavhengighet og integritet.

Konsernet har de siste 20 årene opplevd en sterk omveltning fra fysisk avissalg til digitale kontantstrømmer – og omfattende endringer i konkurransebetingelser. De har på bakgrunn av dette investert i forretningsanalytiske verktøy og digitale plattformer med formål om å tilgjengeliggjøre og forenkle analyse og presentasjon av bruker- og markedsbaserte data. Teknologien omfatter oppbevaring, prosesser og sensorer, og kvantifiserer alle data i berøring med selskapets digitale forretningsmodeller på tvers av organisasjonens forretningsenheter. Målet med analyseverktøyene er å omgjøre data til innsikt, som igjen driver handling basert på et robust og forståelig datasett. Interaktive dashbord, funksjoner for historiefortelling og deling av innsikt skal slik hjelpe kunnskapsorganisasjoners beslutninger og prosesser med å bli mer datadrevne (Tableau, 2020).

Konsernet har et uttalt fokus på kunnskapsdeling, og har også investert i digitale verktøy som omfatter kommunikasjon, regnskap, koordinering, ekstern statistikk, beslutningstaking og forretningsanalyse. Selskapet har videre et mål om at flere individer skal være i stand til å oppfatte, analysere og presentere datamateriale i utviklingen av nye forretningsmodeller og digitale kontantstrømmer. Dette gjelder ikke bare ledere eller konsernansatte, men i større grad redaksjonelle medarbeidere med ansvarsområder som ikke nødvendigvis innebærer analytiske stillinger eller ansvar for større strategiske beslutninger. Denne vertikale og horisontale kunnskaps- og læringsprosessen skal så danne grunnlag for at mer og variert kompetanse involveres i videre utvikling og implementering av selskapets strategi.

#### **1.4. Struktur, bakgrunn for valg av teori og avgrensning**

Opgavens struktur er delt inn i kapitler, og dens omfang er preget av omfattende bruk av modeller og illustrasjoner for både praktiske og teoretiske implikasjoner for studien. Det første kapittelet tar for seg introduksjon med valg av tema, teorigrunnlag og problemstilling. I kapittel to presenterer vi oppgavens teoretiske rammeverk, med utgangspunkt i Crossan et al. (2011a) sin teoretiske oversikt over kunnskapsledelse, dynamiske kapabiliteter og organisatorisk læring. I lys av senere videreføring av rammeverket for dynamiske kapabiliteter, tar vi også for

oss begrepet analysekapabiliteter og læringsbegrepets innflytelse på kapabilitetsbegrepet. Selv om dynamiske kapabiliteter presenterer særlig aktuelle problemstillinger og begrepsforklaringer i lys av problemstillingens bakgrunn og organisasjoners utnyttelse av analyse, er denne oppgavens hovedfokus vektlagt interne betingelser for læringsrutiner knyttet opp mot å utnytte teknologier og digital analyse. Det teoretiske hovedfokuset vil derfor være på organisatorisk læring, med en deskriptiv fremgangsmåte. Dette står i motsetning til den normative fremgangsmåten ofte kategorisert som “lærende organisasjoner”, som fokuserer på hvordan ting bør være (Senge, 1990; Easterby-Smith et al., 1998; Crossan et al., 2011a, s. 155). I kapittel to vil vi også inkludere relevant teori innen teknologi, stordata og analysekapabiliteter.

I kapittel tre redegjør vi for metode, drøfting av studiens styrker og svakheter og valg av metodisk tilnærming. Vi presenterer her datainnsamlingen med utgangspunkt i begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. I kapittel fire presenterer vi våre funn med utgangspunkt i 4I-modellen og Crossan et al. (1999) sitt rammeverk for organisatorisk læring. I kapittel fem knytter vi oppgavens funn opp mot teori, og presenterer med det vår analyse av datainnsamlingen. Det siste kapittelet tar for seg forskningsbidrag, implikasjoner og konklusjon.

## 2.0 Teori

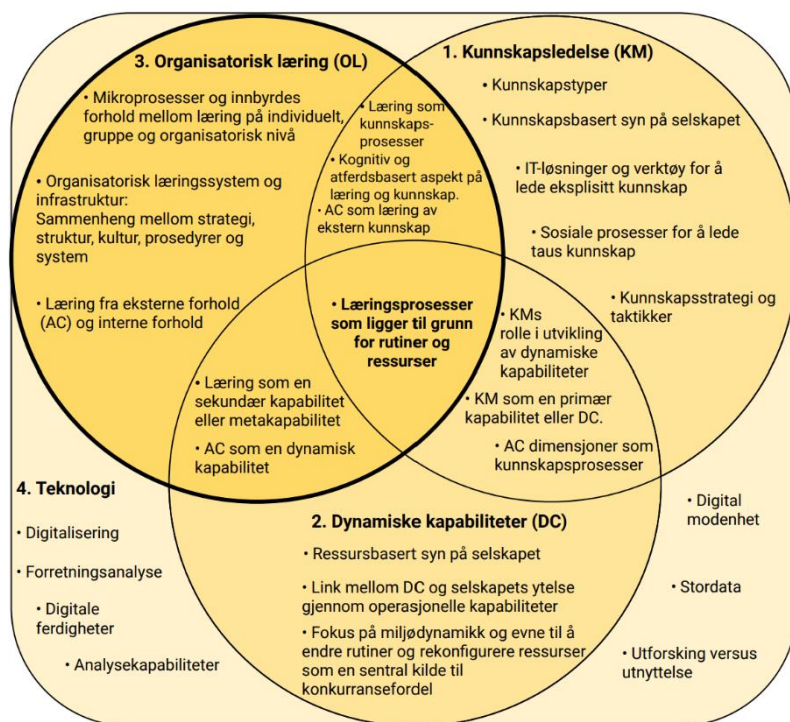
I dette kapitlet vil vi presentere understøttende teori og litteratur knyttet til tema og problemstilling. Det teoretiske rammeverket har vi funnet gjennom et strukturert og omfattende litteratursøk. Vi vil først presentere grunnleggende teori for kunnskapsledelse, før vi presenterer utviklingen innen rammeverket for dynamiske kapabiliteter. I siste del av teorien vil vi fokusere på teorirammeverket i lys av de siste års forskning på organisatorisk læring, teknologi og analysekapabiliteter. Målet er å danne et omfattende teorigrunnlag til intervjuguiden som også dekker kontekst og konsekvenser av analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser.

### 2.1. Organisatorisk læring, dynamiske kapabiliteter og kunnskapsledelse

Organisatorisk læring omfavner store deler av økonomisk- og strategisk forskning, og overlapper med flere nærliggende paradigmer. Fundamentalt legger det ressursbaserte perspektivet vekt på viktigheten av å bruke ressursene som bor i organisasjonen og dens rutiner (Penrose, 1959). Kunnskapsledelse legger ytterligere fokus på kunnskap som en sentral ressurs for selskapet, og hvordan distribusjon av kunnskap kan føre til et konkurransefortrinn (Grant, 1996; Tsoukas, 1996; Crossan et al., 2011a). Dynamiske kapabiliteter undersøker på sin side selskapets håndtering av nyskaping og endringer i omgivelsene, og organisasjoners evne til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse i møte med dynamiske omgivelser i endring (Teece et al., 1997; de Wit, 2017). Flere forskere trekker frem kunnskapsdeling og læring i organisasjoner som en viktig kilde til innovasjon, og at rutiner og prosesser for å skape, dele og bruke kunnskap kan skape grunnlaget for en potensiell ikke-repliserbar ressursbase. Oppsummert impliserer alle de ulike grenene at organisasjoner både kan være mer eller mindre enn summen av sine individer, og at læringsprosesser på ulike nivåer er sentralt for å oppnå dette (Crossan et al., 2011a).

I 2011 knyttet Vera, Crossan og Apaydin de ulike teorifeltene sammen i et integrert rammeverk. I rammeverket illustrerer Crossan et al. (2011a) både likhetene mellom de ulike konseptene, og de temaer som er særegne for de ulike konseptene. I midten har forskerne valgt å fremheve “læringsprosesser som ligger til grunn for rutiner og ressurser”, noe som også fremhever forskernes eget akademiske fokus på læringsbegrepet. Det er likevel et veldokumentert og interessant premiss som bygger på sentrale fokusområder fra de ulike forskningsfeltene. Vi har lagt til teknologi som et fjerde teorifelt i rammeverket, som danner konteksten og bakgrunn for studien. Begreper og nyere forskning innen kommersiell analyse og organisatorisk anvendelse

av teknologi, brukes derfor til å danne en forståelse av analyseverktøys rolle i lys av organisatorisk læring, kapabilitetsbegrepet og kunnskapsledelse.



**Figur 1:**  
Grenser mellom organisatorisk læring (OL) kunnskapsledelse (KM), dynamiske kapabiliteter (DC) og absorberende kapasitet (AC) med teoretiske implikasjoner fra strategi- og teknologifeltet, inspirert av Crossan et al. (2011a).

## 2.2. Kunnskap og kunnskapsledelse

I dette delkapittelet vil vi presentere teori knyttet til kunnskap og kunnskapstyper. Deretter vil vi se på kunnskap som et kollektivt fenomen.

### 2.2.1. Om kunnskap

Organisasjonslitteraturens bruk av begrepet læring er hovedsakelig hentet fra psykologien (Brandi & Elkjaer, 2011). Den tar utgangspunkt i læring som en prosess hvor individer tilegner seg ny kunnskap, enten gjennom å bygge på etablert kunnskap eller gjennom tilgang til ny informasjon som påvirker handling og atferd videre (Karlsen, 2008; Brandi & Elkjaer, 2011; Johnsen & Pålshaugen, 2013). Akademia skiller ofte mellom læring som en prosess og kunnskap som et fenomen, hvor individet vil være avhengig av kunnskapsutveksling med sine omgivelser og fellesskap for å lære (Illeris, 2004).

Det finnes ingen entydig definisjon av kunnskap eller det å lede kunnskap i organisatorisk kontekst. På en side har forskere innenfor kunnskapsledelse fokusert på en mer kalkulatativ fremgangsmåte som fremhever kunnskapsledelse som en prosess som involverer å identifisere empiriske fakta og behandle dem videre (Crossan et al., 2011a). Forfattere på den andre siden gir et mer organisk syn på kunnskap, som vektlegger rollen til individer, gruppedynamikk,

sosiale, kulturelle faktorer og nettverk (Argote, 2005; Crossan et al., 2011a, s. 156). I sammenligning har feltet innen organisatorisk kunnskap behandlet kunnskap mer som en organisatorisk ressurs og kilde til konkurransefordeler, i tråd med det ressursbaserte synet på selskapet (Penrose, 1959; Barney, 1991). Flere sentrale forfattere har siden 90-tallet argumentert for en mer kunnskapsbasert organisasjonsteori som også forklarer organisatoriske konkurransefordeler i markeder (Ghoshal & Moran, 1996; Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992; Crossan et al., 2011a, s. 156).

### 2.2.2. Kunnskapstyper

Felles for de ulike paradigmenes er at kunnskap bredt defineres som enten eksplisitt eller taus (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det objektive synet på kunnskap betrakter informasjon og data som et diskret objekt som eksisterer atskilt fra mennesker, som i sin tur tilegner seg kunnskapen og setter kunnskapen ut i live. Eksplisitt kunnskap kan enkelt formuleres, formidles og derfor også tilgjengeliggjøres. Dette perspektivet konseptualiserer ofte kunnskapsdelingen i en klassisk sender-mottaker-modell, noe som igjen legger en antagelse om at eksplisitt kunnskap relativt enkelt kan anvendes i en ny kontekst (Hislop et al., 2013, s. 152). Kritikere av dette synspunktet mener av kodifisering og lagring av kunnskap i IKT-baserte oppbevaringssteder ikke vil gi nyttig kunnskap, ettersom at den er avhengig av personen og organisasjonen som bruker den. Derfor legger det praksisbaserte perspektivet vekt på at deling av kunnskap krever at man aktivt utleder og konstruerer mening bak dataene fra en interaksjonsprosess. Samarbeidsverktøy, kollektiv kunnskapsdeling og nettverk er derfor sentralt for praksisbaserte IKT-systemer, som tilrettelegger for distribusjon, deling og aktiv bruk av kunnskap i en organisasjon (Hislop et al., 2013, s. 166). Begrepet taus kunnskap ble først introdusert av Michael Polanyi, som argumenterer for at mennesker ofte vet mer enn de kan enkelt kan uttrykke. Dette blir ofte synlig i form av hva man er i stand til å gjøre fremfor å fortelle (Klev & Levin, 2009). Dette bygger i stor grad på Polanyis (1967) definisjon av kunnskap som en aktivitet. På bakgrunn av dette, samt Hedlund og Nonaka (1993), Løwendahl, Revang og Fosstenløkken (2001), Spender (1996) og Nonaka og Konno (1998) skiller vi mellom tre typer kunnskap som er avgjørende for verdiskapning:

- a) Informasjonsbasert kunnskap, såkalt “know-what”, objektiv og oppgave-relatert kunnskap.
- b) Erfaringsbasert kunnskap, såkalt “know-how”, taus og subjektiv kunnskap.



- c) Personlig kunnskap, som inkluderer talent, dyktighet, kunstneriske evner, kreativitet, taus kunnskap og intuisjon.

### 2.2.3. Kunnskap som et kollektivt fenomen

Mens noen har argumentert for at kunnskap kun kan eksistere hos individer, fremhever flere forskere kunnskap som et kollektivt fenomen i form av delte rutiner, antakelser, perspektiv og verdier (Collins, 2007; Ebbers & Winjberg, 2009; Hecker, 2012; Razmerita et al., 2014; Hislop et al., 2013, s. 21). Spender (1996) er blant dem som tidlig klassifiserte et kollektivt nivå for kunnskap på lik linje med individet (Hislop et al., 2013, s. 21). I sin matrise deler han kunnskap i fire generiske kunnskapstyper: objektiv, kollektiv, automatisk og bevisst. Objektiv kunnskap representerer eksplisitt kunnskap i grupper, eksempelvis formelle organisatoriske rutiner eller regler. Kollektiv kunnskap representerer taus kunnskap i grupper, eksempelvis uformelle organisatoriske rutiner eller etablerte normer. Automatisk kunnskap er taus, individuell kunnskap med basis i ren intuisjon, og er mer utfordrende å formulere, forklare og lære fra seg. Bevisst kunnskap på sin side er mer eksplisitt individuell kunnskap som er enklere å formulere og forklare, og derfor også lettere å tilegne seg og dele med andre (Spender 1996; Hislop et al., 2013). Denne inndelingen lar oss bedre forstå de kollektive mekanismene som skjer i kunnskap- og læringsprosesser mellom individer i organisasjoner. Kunnskapsdeling i organisasjoner er et sentralt forskningsområde ettersom at det potensielt kan bidra til en ikke-repliserbar ressurs- og kunnskapsbase (Carlile, 2004), en effekt som er blitt forsterket i lys av den digitale utviklingen.

### 2.2.4. Oppsummering, kunnskapsledelse

For å forstå analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser, må vi forstå hvilken informasjon og data disse verktøyene forvalter. Selv om en teoretisk presisering av eksempelvis begreper som eksplisitt og taus kunnskap kan virke banalt i en masteravhandling, er det sentralt for å forstå den grunnleggende forskjellen mellom hvordan kunnskap og læring behandles fysisk og digitalt, og hvordan den utvikler seg i organisasjoner. Vi bruker begreper fra kunnskapsteori for å danne et forståelsesgrunnlag både om dataens grunnleggende egenskaper, men også implikasjoner på forskjeller mellom individet og kollektivet, kvantitative og kvalitative egenskaper med kunnskap og hvordan ulike syn på verdien av kunnskap får konsekvenser for både diskurs og strategisk utvikling i en organisasjon.

## 2.3. Om dynamiske kapabiliteter

I dette delkapittelet vil vi presentere litteratur innen dynamiske kapabiliteter og absorberende kapasitet. Videre vil vi redegjøre for senere utvikling innen feltet, med fokus på sansing- og læringskapabiliteter, som senere danner grunnlaget for å forstå begrepet analysekapabiliteter i 2.5.5.

### 2.3.1. Fra ressursperspektivet til kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter er en utvidelse av det ressursbaserte synet på selskapet, som ble kritisert for å være utilstrekkelig for å beskrive en bedrifts konkurransefortrinn i dynamiske markeder (Eisenhardt & Martin, 2000). Forskningen har i stor grad fokusert på teknologisk innovasjon, tilpasning og strategisk respons, og at ledere må være i stand til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og eksternt kompetanse i møte med omgivelser i endring (Teece, 2007; Vogel & Güttel, 2013; Karimi & Walter, 2015, s. 45). Med evne til å fornye kunnskap og kompetanse som respons til et forretningsmiljø i endring, kan selskap stille sterkere i møte med eksternt forandring og rask utvikling. Dynamiske kapabiliteter er derfor avgjørende for å oppnå varige konkurransefortrinn (Teece et al., 1997). En viktig bidragsyter i forskning på dynamiske kapabiliteter er David Teece, som i 1997 skrev den innflytelsesrike artikkelen “Dynamic Capabilities and Strategic Management” med Gary Pisano og Amy Shuen. Artikkelen tar for seg balansen mellom et eksternt fokus på markedet og et internt fokus på egne ressurser ved å introdusere et nytt rammeverk for dynamiske kapabiliteter i organisasjoner.

Dynamiske kapabiliteter har også de senere årene blitt brukt til å beskrive påvirkningen av databaserte ressurser og kapabiliteter på selskapets forretningsverdi og konkurransefortrinn (Fink et al., 2017). Dynamiske kapabiliteter er på bakgrunn av dette essensielle for å 1) respondere på disruptive teknologiske endringer, 2) integrere digitalisering i den etablerte forretningsmodellen og 3) opprettholde og skape nye relasjoner med kunder og leverandører i respons til disruptive innovasjoner (Rosenbloom & Christensen, 1994; Wilson & Daniel, 2003; Berman & Bell, 2011; Lucas, 2012; Karimi & Walter, 2015, s. 43).

### 2.3.2. Operasjonalisering av dynamiske kapabiliteter

Teece argumenterer at dynamiske kapabiliteter er nøkkelen til konkurransefortrinn i dynamiske og raskt skiftende markeder. I 2007 bygget Teece videre på kategoriene, og lagde et rammeverk for operasjonalisering av kapabiliteter i form av tre evnekategorier:

- (1) Sansse, identifisere og definere muligheter og trusler gjennom analytiske systemer og individuell kapasitet til å lære, ense, filtrere, forme og kalibrere.
- (2) Gripe mulighetene gjennom forretningsmodell, prosesser, insentiver og strategiske beslutninger.
- (3) Transformere og opprettholde konkurranseevnen gjennom å justere, forbedre, kombinere, beskytte og konfigurere virksomhetens materielle og immaterielle ressurser.

Evne til å identifisere og å definere muligheter og trusler skaper grobunn for å bygge konkurransefortrinn (Teece, 2007). Ved å kontinuerlig utforske og skanne markeder, teknologier, trender og behov kan virksomheten videre tolke og analysere utviklingen for å oppnå en strategisk markedsposisjon. Under dette inkluderes også evne til grunnleggende forståelse for markedsstruktur, potensiell etterspørsel, hvordan kunder, leverandører og konkurrenter vil respondere, samt teknologisk utvikling og konsekvenser (Teece, 2007). Med denne kapabiliteten i bunn, legger rammeverket til grunn at selskapet må ha evne til å realisere muligheten gjennom tilpasning og tilvenning med nye produkter og tjenester. Dette krever beslutningsdyktighet, investeringer i innovasjon og utvikling, samt prioriteringer i tråd med organisasjonens målsetting. På lang sikt må en virksomhet ha evne til å opprettholde konkurranseevnen gjennom å kontinuerlig forbedre, kombinere og beskytte virksomhetens ressurser for å opprettholde konkurransefortrinn. Om nødvendig, må bedriftens ressurser omformes eller kombineres på nye måter for å realisere gevinster (Teece, 2007).

### 2.3.3. Dynamiske kapabiliteter og læring

Teece trekker frem læring som noe viktigere enn eksempelvis integrering og koordinering i sitt rammeverk. Ved kontinuerlig repetisjon og eksperimentering oppnår man at oppgaver blir gjennomført bedre og raskere (Teece et al., 2007). Kollektive læringsrutiner og -prosesser avhenger av at individer får mulighet til å bidra i større problemstillinger og helhetlige oppgaver. Dette er i litteraturen videreført gjennom definisjonen av dynamiske kapabiliteter som innovative rutiner og kognitive prosesser, som organisasjoner og ledere bygger ved å tolke utfallet av tidligere handlinger og problemstillinger (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Salvato & Vassolo, 2018, s. 1713). Cohen og Levinthal (1990) foreslo at læring hjelper grupper til å bli mer proaktive ved å forbedre deres kreative kapasitet. Van den Bosch, Volberda og de Boer (1999) argumenterte videre at læring tilrettelegger for rekonfigurasjon og innovasjon. På bakgrunn av dette foreslo Zollo og Winter (2002) at læring kan muliggjøre

rekonfigurasjon ved hjelp av fornying av eksisterende ordinære kapabiliteter (Zollo & Winter, 2002; Pavlou & El Sawy, 2011; Mikalef et al., 2018, s. 560). Winter og Zollo la i sin artikkel “Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities” fra 2002 ytterligere fokus på læringsprosesser i lys av dynamiske kapabiliteter. De poengterer at læring er av stor betydning for å utvikle dynamiske kapabiliteter, og oversatt definerer de dynamiske kapabiliteter som:

*... lærte, strukturerte og vedvarende driftsrutiner som øker produktivitet og bidrar til at organisasjonen tilpasser seg omgivelsene (Zollo & Winter, 2002, s. 340).*

Denne definisjonen legger vekt på at økt produktivitet er vel så viktig som å integrere, bygge og rekombinere sin kompetanse i møte omfattende endringer i omgivelsene. Det kan oppstå endringer internt i bedriften som ikke nødvendigvis skyldes omgivelsene, men som likevel krever at bedriften må omstille seg (Zollo & Winter, 2002, s. 340). Zollo og Winter beskriver videre dynamiske kapabiliteter som en evolusjonær prosess med tre trinn: søking, utvelgelse og iverksettelse, ikke ulikt Teece (2007) sin tredeling. I det første trinnet søker bedriften etter nye ideer og måter å håndtere aktuelle problemer eller nye oppgaver. Gjennom utvelgelsesprosess evalueres de nye ideene sitt potensial for å øke effektiviteten av eksisterende rutiner og å utvikle nye. Den siste fasen tar for seg at vedtatte ideer fra utvelgelsesprosessen implementeres i selskapet, og omdannes til nye prosedyrer og rutiner (Zollo & Winter, 2002). Winter (2003) fortsatte arbeidet med å definere og forklare dynamiske kapabiliteter, og oversatt definerte han kapabiliteter som “rutiner på høyt nivå”, som han videre beskriver som “lært og repeterende atferd” (Winter, 2003; Crossan et al., 2011a, s. 159).

#### 2.3.4. Absorberende kapasitet

Begrepet absorberende kapasitet ble først introdusert av Cohen og Levinthal (1990) som selskapers evne til å identifisere, tilpasse seg og utnytte kunnskap fra omgivelsene. De presenterte tre dimensjoner av absorberende kapasitet, ikke ulikt rammeverket for dynamiske kapabiliteter: Evaluering, assimilering og anvendelse av ekstern kunnskap. Introduksjonen av begrepet satte et akademisk fokus på selskapers evne til å anerkjenne verdien av ny ekstern informasjon, tilpasse seg den og bruke den til å utvikle nye produkter og tjenester. Cohen og Levinthal (1990) presiserer i sin definisjon at identifisering av ny kunnskap skjer på individnivå, men at man er avhengig av ulike prosesser for at den skal kunne tilegnes og tas i bruk. Dette avhenger av den eksisterende kunnskapen i bedriften, og høyest mulig læringsutbytte vil oppnås når den nye kunnskapen er relatert til det de ansatte i organisasjonen

allerede vet. Rammeverket trekker frem portvoktere<sup>2</sup> som sentrale aktører eller avdelinger med ansvar for å søke og videreformidle ny ekstern kunnskap. Dette får videre stor betydning for hvilken kunnskap individer og organisasjon blir i stand til å tilegne seg, ofte basert på hva portvoktere vurderer som relevant informasjon. Absorberende kapabilitet bygger på læring som en kumulativ prosess, og ble utover 2000-tallet brukt til å beskrive sentrale aspekter ved dynamiske kapabiliteter og prosesser for å endre og omkonfigurere rutiner og ressurser (Easterby-Smith et al., 2008).

### 2.3.5. Sansing- og læringskapabiliteter

Pavlou og El Sawy (2011) forsøkte å bygge videre på Teece (2007) sin operasjonalisering ved å utvide rammeverket med hensyn til læringsbegrepet – ved å dele opp sansing i to kapabiliteter: sansing- og læringskapabiliteter. Forskerne legger til grunn tre rutiner for sansing: generering av markedsinformasjon, formidling av markedsinformasjon og respondere på markedsinformasjon (Kogut & Zander, 1996; Rodan & Galunic, 1998; Teece, 2007; Pavlou & El Sawy, 2011, s. 247). Læringskapabilitet blir videre definert som evnen til å modernisere eksisterende operative kapabiliteter med ny kunnskap. Mens sansing fokuserer på å samle ny markedsinformasjon, fokuserer læring på å bruke denne informasjonen til skapelsen av ny kunnskap (Hurley & Hult, 1998; Pavlou & El Sawy, 2011, s. 244). Slik argumenterer Pavlou og El Sawy for at læringsprosesser er sentralt for å øke evnen til å oppdage nye markedsmuligheter og innovasjon (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Pavlou & El Sawy, 2011, s. 252).

Rammeverket for dynamiske kapabiliteter og de ulike tolkninger og forskningsinnsatser rundt økt forståelse av begrepet har imidlertid møtt kritikk fra deler av feltet og næringslivet for øvrig. Flere forskere trekker frem at rammeverket blitt sett på som en såkalt “black box”, som beskriver tidvis abstrakte konsepter uten konkrete punkter for hvordan ledere kan identifisere og måle dynamiske kapabiliteter (Pavlou & El Sawy, 2011). Det innebærer at empirisk identifisering av rammeverkets komponenter oftest skjer “ex post” (Galunic & Eisenhardt 2001; Zahra et al., 2006; Pavlou & El Sawy, 2011, s. 240). Annen sentral kritikk har vært rettet mot den empiriske støtten for konseptet og uklarhet om tilknytning til andre teoretiske konsepter (Arend & Bromiley, 2009; Pavlou & El Sawy, 2011, s. 259).

---

<sup>2</sup> Eng.: Gatekeepers

### 2.3.6. Oppsummering, dynamiske kapabiliteter

Rammeverket for dynamiske kapabiliteter har i stor grad påvirket forskeres syn og videre beskrivelser av forretningsanalyse på bakgrunn av analyseverktøys klare implikasjoner på organisasjoners evne til å utforske og håndtere endringer i omgivelsene. Kapabilitetsbegrepet har i senere tid blitt en sentral måte for å nærmere beskrive organisasjoners evne til å benytte seg av disse teknologiene også innbyrdes, og for å forstå det organisatoriske samspillet mellom dynamiske kapabiliteter og læring. Rammeverket har lagt klare føringer for utviklingen av begrepet analysekapabiliteter (se pkt. 2.5.5), som i større grad omfavner både et indre og ytre perspektiv i forretningsanalyse. Vi ser derfor at ulike problemstillinger og begrepsforklaringer fra rammeverket også egner seg til å underbygge denne oppgavens hovedfokus på interne betingelser for digitale læringsrutiner, og til å beskrive analyseverktøys rolle i en organisatorisk kontekst.

## **2.4. Organisatorisk læring**

I dette delkapittelet vil vi presentere teori omkring organisatorisk læring og utdype elementer i 4I-modellen. Vi vil videre knytte dette opp mot teori innen ambidekstri, strategisk fornyelse og nærsynthet. Avslutningsvis vil vi presentere ulike utfordringer med 4I-modellen og ytterligere forskning på emnet.

### 2.4.1. Hva er organisatorisk læring?

Både rammeverket til dynamiske kapabiliteter og kunnskapsledelse er bygget på samspillet mellom individer i organisasjoner. Imidlertid er fokus på læring større hos forskere innenfor dynamiske kapabiliteter (Crossan et al., 2011a, s. 154). Det finnes flere teoretiske innfallsvinkler til å forklare hvorfor det er viktig å skape og utvikle organisatorisk læring, hvor skillet mellom læring på ulike nivåer ytterligere presiseres og undersøkes. Læring på ulike nivåer fremstilles ofte av en gjensidig avhengighet mellom organisasjonen og individene som fyller den, og at organisasjoner dermed er avhengig av å lære gjennom dens medlemmer. Oversatt definerer Hislop et al. organisatorisk læring som:

*... integrering av læring på individ- og gruppenivå i organisatoriske prosesser og strukturer ved å reflektere og modifisere normene og verdiene som er nedfelt i etablerte organisatoriske prosesser og strukturer (Hislop et al., 2013, s. 94).*

Argyris og Schön (1978) var tidlig ute med å påpeke at organisasjoner lærer gjennom enkeltindividet. I sin definisjon av organisatorisk læring tok de utgangspunkt i to former for

individuell læring i organisasjoner: Enkelt- og dobbeltkretslæring, som videre ble definert som individuell feilregistrering og -korrigering (Argyris & Schön, 1978; Crossan et al., 2011a, s. 168). I dag tilbyr litteraturen imidlertid et mer omfattende rammeverk for organisatorisk læring som knytter læring systematisk til ulike nivå, samt sosiale og psykologiske dimensjoner (Crossan et al., 1999).

Tidlig arbeid innenfor organisatorisk læring ble ledet av James March (1991), som oversatte læringskonsepter fra psykologilitteraturen om individuell læring angående personers valg, beslutningstaking og informasjonsbehandling til organisatorisk kontekst (March, 1991; Crossan et al., 2011a). Videre er studier innen organisatorisk læring ofte bygget på bidrag fra ulike disipliner (Easterby-Smith, 1997) og nye perspektiver som fortolkningssystemer (Daft & Weick, 1984), praksisfellesskap (Brown & Duguid, 1991), dialog (Isaacs, 1993) og minne (Walsh & Ungson 1991; Casey, 1997), som presentert i Crossan et al. (2011a, s. 155). I de senere årene har organisatorisk læring blitt et viktig svar på spørsmål om hvordan organisasjoner utvikler seg, transformerer og fornyer seg for å møte utfordringene i et miljø i stadig endring (Crossan et al., 2011a).

#### 2.4.2. Overordnet om 4I-rammeverket

Crossan, Lane og Whites (1999) rammeverk for organisatorisk læring har de siste 20 årene blitt stående som en av de mest sentrale bidragene for å forklare læring i organisasjoner. Deres 4I-modell for organisatorisk læring konseptualiserer organisatorisk læring som en dynamisk prosess over flere nivåer som bindes sammen av feedforward- og feedback-prosesser (Crossan et al., 1999). De ulike nivåene føres sammen av sosiale og psykologiske prosesser som involverer læring i form av skaping og bruk av ny kunnskap. Disse prosessene spenner over individ-, gruppe- og organisasjonsnivå, hvor det kategoriseres fire eksplisitte læringsprosesser: intuisjons-, tolknings-, integrerings- og institusjonaliseringsprosessen. Dermed presenterer modellen hvordan læring foregår over tid og på tvers av nivåer, i tillegg til spenningen mellom ny læring (feedforward) og å utnytte det som allerede er lært (feedback).

#### Intuisjonsprosessen

*At its most basic level, individual learning involves perceiving similarities and differences, patterns and possibilities (Crossan et al., 1999, s. 526).*

4I-modellen presiserer at organisatorisk læring starter med individet. Intuisjons- og tolkningsprosessen viser til individets søken etter inntrykk, informasjon og hvordan man videre

tolker og skaper mening og innsikt (Crossan et al., 1999). I disse prosessene utvikler individer forståelse gjennom ulike kognitive kart, som igjen er viktig for å overføre kunnskap og innsikt til organisasjonsnivå (Kim, 1998). Dette er en prosess som ofte finner sted i underbevisstheten til individet (Crossan et al., 1999).

Intuisjon markerer starten på feedforward-prosessen og utvikling av innsikt, som videre kan gjøre små hint til store muligheter (Crossan et al., 1999; Jenkin, 2013). Definisjonen av intuisjon har sterk sammenheng med den ekspertbaserte og entreprenørielle definisjonen av begrepet: Mens ekspertintuisjon gir innsikt i individuelle prosesser som involverer kognitive kart og mønstergjenkjenning, trekker den entreprenørielle intuisjonen frem evne til å identifisere og skape innovasjon og endring (Crossan et al., 1999). Kombinasjonen av de to definisjonene skaper i denne konteksten et begrep som både er fortidsorientert med tanke på etablerte kognitive prosesser og erfaring, og fremtidsorientert i den forstand at intuisjon også kan være mulighetssøkende. Det som er felles for begge perspektiv er at intuisjonens preverbale natur gjør den vanskelig både å beskrive og undersøke (Crossan et al., 1999).

### Tolkningsprosessen

*Through the process of interpreting, individuals develop cognitive maps about the various domains in which they operate. Language plays a pivotal role in the development of these maps, since it enables individuals to name and begin to explain what where once simply feeling, hunches and sensations (Crossan et al., 1999, s. 528).*

Det å skape mening av data og utvikle mentale modeller som kan deles basert på språk, symboler, metaforer, verdier og felles målsetting kalles tolkningsprosessen (Daft & Weick, 1984; Crossan et al., 1999). Denne prosessen starter som en individuell prosess som beveger seg til gruppenivå mens ideer blir formet, artikulert, diskutert og debattert mellom individer. Tolkning av ulike funn og ideer oppdaterer også allerede etablerte mentale modeller og kunnskapsstrukturer som bidrar til å organisere informasjon (Hedberg, 1981; Kim, 1993; Crossan et al., 1999; Day, 2002; Jenkin, 2013, s. 98). Derfor må prosessen sees i sammenheng med kontekst og miljøet individet befinner seg i, som legger føringer for hvor individer søker og handler videre i organisasjonen: Jo mer komplekse individuelle kognitive kart, desto større er mulighetsrommet for å se sammenhenger og handle på måter som andre ikke har mulighet til. Selv om det kognitive kartet blir påvirket av ekstern kontekst, guider de også hva som er tolket fra konteksten. Et resultat av dette er at individer vil tolke den samme stimulusen ulikt, basert på den hver enkeltes etablerte kognitive kart. Denne utfordringen blir godt illustrert av



Weicks sitat om at det er "større sannsynlighet for at folk ser noe når de tror på det, enn at de tror på det når de først ser det" (Weick, 1979; Crossan et al., 1999, s. 528).

### Integreringsprosessen

*For coherence to evolve, shared understanding by members of the group is required. It is through the continuing conversation among members of the community, and through shared practice that shared understanding or collective mind develops, and mutual adjustment and negotiated action take place (Crossan et al., 1999, s. 528).*

Språk og kommunikasjon muliggjør at kunnskap kan bli overført fra individ til individ, og fra isolert til felles forståelse. Det er i integreringsprosessen delt forståelse blir oversatt til koordinert handling, som for eksempel en ny måte å gjøre ting på eller et nytt produkt (Crossan et al., 1999). Dermed vil individet kunne dele sine kognitive kart, informasjon og kunnskap, og etablere koordinert handling og forståelse i en gruppe, avdeling eller organisasjon. Mens intuisjonsprosessen fokuserer på individets læringsprosesser og utvikling av innsikt, fokuserer integreringsprosessen på sammenhengende og kollektiv handling. Gjennom dialog og delt praksis utvikles delt forståelse (Weick & Roberts, 1993; Crossan et al., 1999), som manifesteres i gjensidig justering og såkalt "negotiated action" (Simons, 1991; Crossan et al., 1999).

### Institusjonaliseringsprosessen

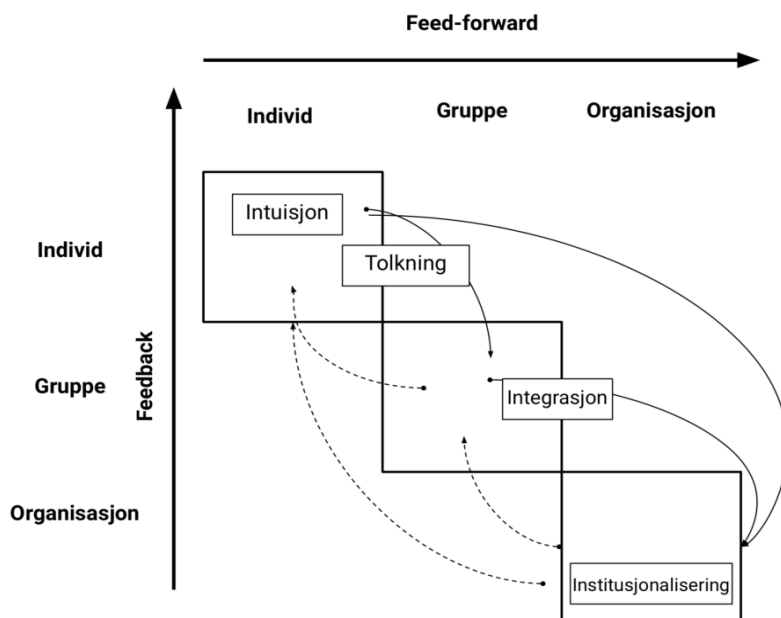
*Although individuals may come and go, what they have learned as individuals or in groups does not necessarily leave with them. Some learning is embedded in the systems, structures, strategy, routines, prescribed practices of the organization, and investments in information systems and infrastructure (Crossan et al., 1999, s. 529).*

Institusjonaliseringsprosessen beskriver når individuell innsikt eller kunnskap over tid utvikler seg til felles forståelse og manifesterer seg i organisasjonens strategi, prosesser, rutiner, strukturer, normer og regler. Gruppens konsensus institusjonaliseres over tid når formelle og uformelle rutiner blir etablert på grunnlag av en ny forståelse (Crossan et al., 1999). Når læring bygges inn i rutiner, strukturer og den organisatoriske koden (March, 1991; Jenkin, 2013, s. 98), kan organisasjonens evne til å kodifisere og integrere individuell taus kunnskap bli en viktig organisatorisk ressurs (Hislop et al., 2013). Denne prosessen går to veier, illustrert av begrepene feedforward og feedback i 4I-modellen. Etter hvert som etablert praksis over tid blir forankret i organisasjonen, argumenterer Crossan et al. (1999) for at det vil oppstå et spenningsforhold mellom å lære noe nytt og å benytte seg av etablert praksis. Eksempelvis, hvis innovative prosesser kreves, gjentas og vedvarer, blir den til slutt institusjonalisert i en

eller annen form. Dette er ofte en prosess som både preger formell og uformell innsats, som igjen blir lettere å observere og analysere etter hvert som den blir utbredt og realisert. Dette illustreres i 4I-modellens definisjon av feedforward-prosesser, hvor nye ideer og handlinger strømmer fra individet til gruppen til organisasjonen, samtidig som feedback sender en strøm av etablerte normer, regler og institusjonalisert kunnskap fra organisatorisk til gruppe- og individnivå (Crossan et al., 1999).

Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (1998) oppsummerer prosessene slik:

*Intuiting is a subconscious process that occurs at the level of the individual. It is the start of learning and must happen in a single mind. Interpreting then picks up on the conscious elements of this individual learning and shares it at the group level. Integrating follows to change collective understanding at the group level and bridges to the level of the whole organization. Finally, institutionalizing incorporates that learning across the organization by imbedding it in its systems, structures, routines, and practices (Mintzberg et al., 1998, s. 212; Crossan et al., 2011a, s. 167).*



**Figur 2:** Organisatorisk læring som en dynamisk prosess (Crossan et al., 1999).

### 2.4.3. Ambidekstri og organisatorisk læring

Balansegangen mellom å fokusere på utnyttelse eller utforskning er et velkjent paradoks innenfor strategifeltet som av Crossan et al. (1999) sammenlignes med feedforward- og feedback-prosesser: Spørsmålet koker ned til om organisasjoner skal sette av tid og ressurser i allerede etablert kunnskap, eller fokusere på å skape ny kunnskap og nye læringsprosesser.

Forskere har lenge hevdet at vedvarende organisatorisk suksess er forankret i evnen til både å utnytte eksisterende kompetanse og å utforske nye muligheter (He & Wong, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2009, s. 5). Både begrepet om utforskning og utnyttning (March, 1991), eller utforskende og utnyttende innovasjon (Benner & Tushman, 2003), har lagt sin hånd over organisatoriske teorier om læring, teknologisk innovasjon og organisatorisk tilpasning (eks.: Benner & Tushman, 2003, Holmqvist, 2004, Lee et al., 2003; Crossan et al., 2009, s. 5).

March (1991) sin definisjon av utforskning og utnyttelse er en grunnleggende typologi for å beskrive hvordan organisasjoner innoverer. Ifølge han balanserer adaptive organisasjonsprosesser mellom utforskning av ny kompetanse og utnyttelse av eksisterende kompetanse (March, 1991). Utforskning kan beskrives som søk, eksperimentering, risikotaking, fleksibilitet og oppdagelse. Utnyttelse beskrives som forbedring, produksjon, effektivitet, implementering og utførelse. Utforskning og utnyttelse har på bakgrunn av dette ofte blitt diskutert som to ulike innovasjonsmåter, som gjerne går på bekostning av hverandre. Utforskende innovasjoner innebærer et skifte til en annen bane i jakten på nye produkter og tjenester, mens utnyttende innovasjoner bygger gjerne på en eksisterende base for å utvide eksisterende produkter og tjenester (Benner & Tushman, 2002; Jansen et al., 2006; Jansen et al., 2009).

Organisatorisk ambidekstri og balansegangen mellom organisasjoners evne til å utforske og utnytte er blitt en nyttig konseptualisering av flere utfordringer selskap møter i en verden i endring. Forståelse av ambidekstri kan slik bidra til økt konkurransekraft i modne markeder hvor effektivitet, kontroll og inkrementelle forbedringer er viktig – samt i nye markeder hvor det trengs fleksibilitet, autonomi og eksperimentering (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324). O'Reilly og Tushman (1996) foreslo tidlig at man må utforske og utnytte samtidig for å være ambidekster. Deres formuleringer har ført til et stort antall empiriske studier som utforsker begrepsapparatet rundt ambidekstri og organisasjoners langsiktige overlevelse, og videre har det blitt en grunnleggende måte å formulere kommersielle utfordringer på (O'Reilly & Tushman, 2013). De senere årene har imidlertid forskere advart mot en overdreven og vidstrakt akademisk bruk av Marchs (1991) definisjon av begrepene i kontekster utenfor spørsmålet om langsiktig overlevelse (O'Reilly & Tushman, 2013).

Forskere har vist et begrenset fokus på strategisk fornyelse i lys av organisatorisk læring med få unntak (eks.: Ozsomer & Gencturk, 2003; Ferguson-Amores et al., 2005; Lumpkin, 2005; Crossan et al., 2011b, s. 449), og når de først gjør det er artiklene ofte skrevet med medforfattere

av rammeverket for organisatorisk læring. Crossan et al. (2011b) trekker frem at få innen strategifeltet har vist interesse for organisatorisk læring, og vice versa. Forfatterne formulerer dette som et insentiv til å arbeide videre med 4I-modellen, og at dette behovet fremdeles var gjeldende i 2011.

#### 2.4.4. Nærsynthet i lys av organisatorisk læring

Levinthal og March (1993) presiserer at de samme læringsmekanismene som forbedrer organisatorisk ytelse også kan medføre begrensninger. Det engelske begrepet “myopia” oversettes ofte til nærsynthet på norsk, og involverer en avveining mellom kortsiktig lønnsomhet og langsiktig økonomisk bærekraft som alle organisasjoner må ta stilling til. I sin artikkel “Myopia of Learning” presiserer forskerne at strategisk ledelse i stor grad handler om å møte tre utfordringer knyttet til nærsynthet. De tre punktene mener forskerne kan kompromittere effektiviteten av organisatorisk læring, spesielt i lys av å opprettholde en passende balanse mellom utforskning og utnyttelse:

- 1) Uvitenhet; usikkerhet knyttet til fremtiden, fortiden og årsaksstrukturen i verden.
- 2) Konflikt; ulike aktører som konfronteres med ulike preferanser og identiteter som er inkonsekvente på tvers av enkeltpersoner og tid.
- 3) Tvetydighet; mangel på klarhet, ustabilitet og endogenitet i ulike preferanser og identiteter (Levinthal & March, 1993, s. 109).

Om en av de fire læringsprosessene blir avbrutt mellom nivåene, oppstår det Berends & Lammers (2010) kaller diskontinuitet. Det kan oppstå som en konsekvens av eller en endring i organisasjonsstruktur, prosedyrer eller systemer (Kim, 1998), eller en kognitiv blokkade som hemmer koblingen mellom kognisjon og handling (Edmondson, 2002; Hodgkinson & Wright, 2002; Berends & Lammers, 2010, s. 1048). Forstyrrelser knyttet til læringsnivåene kan trigges av både eksternt miljø og intern organisatorisk kontekst, og diskontinuitet oppstår dermed i organisatorisk læring når institusjonalisert læring ikke blir brukt av grupper eller individer (Engeström et al., 2007; Berends & Lammers, 2010).

#### 2.4.5. Utfordringer knyttet til 4I-rammeverket

4I-modellens begrepsforklaringer var et viktig steg i retning av å bedre kunne identifisere spenningen mellom utforskning av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende ressurser ved å knytte de opp til henholdsvis feedforward- og feedback-prosesser. Samtidig har blant annet Nielsen et al. (2018) kritisert modellens sammenligning mellom prosessene, og omtaler

sammenligningen med utforskning og utnyttelse som både upraktisk og ulogisk. Forskerne presiserer at Crossan et al. (1999) sin sammenligning mellom utforskning/feedforward og utnyttelse/feedback, ikke er konsistent med deres forslag om at både utforskning og utnyttelse utvikler seg gjennom feedforward-prosesser med følgende iterasjoner gjennom feedback-prosesser (Nielsen et al., 2018). På bakgrunn av dette viser også forskerne til at bruken av utnyttelsesbegrepet i mindre grad er utdypet og presisert sett i sammenligning med utforskningsbegrepet.

En annen problematikk ofte knyttet til de ulike presiseringene og definisjonene i rammeverket for organisatorisk læring er knyttet til flernivåproblematikk. I krysningpunktet mellom individ, gruppe og organisasjon oppstår det flere utfordringer knyttet til å beskrive kunnskap, deling og interaksjon mellom individer og ulike organisatoriske nivå. Å beskrive overføring innsikt fra individets tolkning til kollektiv integrering er en stor utfordring med flere fallgruver, som også gjelder fra institusjon til individ: Å forske på virkeligheter og tolkninger endrer seg er en uoversiktlig og uforutsigbar prosess (Crossan et al., 2011a). Vi drøfter rammeverkets flernivåproblematikk videre i 3.1.3 og 6.2.

#### 2.4.6. 4I-rammeverket fra 1999 til i dag: Hva har skjedd?

Crossan, Lane og Whites artikkel “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution” vant i 2009 “Academy of Management’s Decade Award” for mest siterte forskningsartikkel. Selv om rammeverket for organisatorisk læring er ofte henvist til i annen forskning, presiserer forfatterne at det enda ikke er utviklet en sammenfattet teori for organisatorisk læring (Crossan et al., 2011b). Mye av grunnen til dette er det relativt lave antallet forskningsartikler som aktivt og eksplisitt forsøker å bygge videre på rammeverket (Crossan et al., 2011b; Jenkin, 2013).

Til tross for den akademiske interessen for rammeverket for organisatorisk læring, presiserer Crossan et al. (2011b) at kun et fåtall av siterende artikler har eksplisitt brukt 4I-prosessen i videre forskning. I en litteraturgjennomgang trekker forskerne frem et stort potensial for dypere innsikt i de ulike prosessene, for å ytterligere forstå de spesifikke læringsbarrierene mellom de ulike nivåene (Schilling & Kluge, 2009; Crossan et al., 2011b). Gjennomgangen viser en sterkere interesse for innholdet i læringen, inkludert tilegning og overføring av informasjon og ferdigheter, enn læring som en prosess som støtter organisatorisk læring (Casey, 2005; Crossan et al., 2011b). Enkelte forskere har også implisert at prosessene i rammeverket henger sammen

på komplekse og ikke-lineære måter, som ikke nødvendigvis lar seg generalisere eller enkelt forske på (Berends & Lammers, 2010).

### Jenkins forslag: På vei mot en 5I-modell?

Tracy Jenkin er en av dem som har forsøkt å videreutvikle modellen etter Crossan, Maurer og Whites refleksjoner rundt rammeverket i 2011. I hennes artikkel “Extending the 4I Organizational Learning Model: Information Sources, Foraging Processes and Tools” bygger hun på forskningen til Zietsma, Winn, Branzei og Vertinsky (2002) som la til en deltakende faktor til 4I-modellen. Dette var med den hensikt å fremheve betydningen av individets møte med eksterne stimuli eller alternative/motstridende synspunkter, og hvordan dette påvirker intuisjonsprosessen og organisatorisk læring (Zietsma et al., 2002; Jenkin, 2013). Mens tidligere forskning har undersøkt læringsprosesser som fremmer eller hemmer organisatorisk læring i lys av 4I-modellen, trekker Jenkin frem enda et område som har fått liten oppmerksomhet: utløsende mekanismer for intuisjonsprosessen (Jenkin, 2013). Dette er kanskje ikke overraskende, da intuisjonens preverbale natur gjør den vanskelig å undersøke (Crossan et al., 1999, s. 525). Jenkin (2013) peker på individer og organisasjoners bruk av utforskende teknologier mot en åpning for å avdekke læringsprosessene som foregår på individuelt plan. Muligheten til å utforske, samle, tolke og utnytte enorme mengder tilgjengelige data fremmer også et behov for å bedre forstå de initiale prosessene som kan fremme individuell læring og utløse intuisjon.

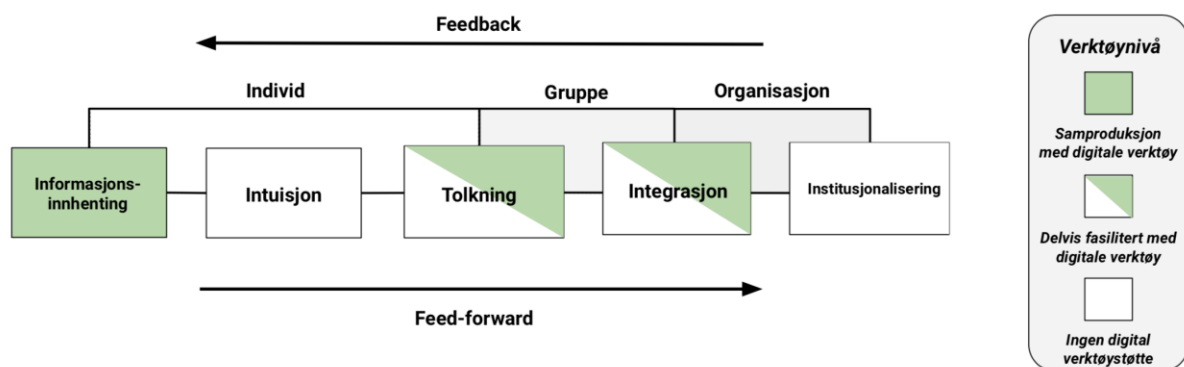
På bakgrunn av dette legger Jenkin (2013) til en femte prosess til 4I-modellen – informasjonsinnhenting<sup>3</sup> – og undersøker nærmere individets aktive møte med omgivelsene og intuitive læringsprosesser. Dette bygger på flere andre læringsmodeller som inkluderer prosesser som skanning, søk og evaluering (Daft & Weick, 1984; Zietsma et al., 2002, Majchrzak et al., 2004; Jenkin, 2013). Samtidig legger Jenkin til verktøy som et fjerde nivå i modellen. Hensikten er å ytterligere forstå søk av data, informasjon og kunnskap fra ulike kilder på et individuelt nivå, og vektlegge de ulike rollene som verktøy og informasjonsinnhenting kan ha i læringsprosesser både på individuelt, gruppe og organisatorisk nivå. Disse utløserne konseptualiseres langs to dimensjoner: 1) intensjon og 2) mekanisme. Intensjon refererer til i hvilken grad individet aktivt søker utløsere, eksempelvis om de søker informasjon basert på et gitt mål eller om de tilfeldigvis kommer over informasjon som del av deres daglige rutine. Mekanisme handler på sin side om utløseren er eksperimentell gjennom sosial samhandling

---

<sup>3</sup> Eng.: *Information foraging*

eller digitale verktøy, eller rent informativ. Jenkin fremhever også viktigheten av en digital strategi: Å formulere målsettinger er sentrale for å iverksette informasjonssøk og -innhenting, selv om formuleringene kan være vage eller utforskende (Kuhlthau, 1991; Jenkin, 2013, s. 100). På bakgrunn av målsettingen kan individer og grupper utvikle sentrale søkebetingelser og andre kriterier for bruk av verktøy.

I modellen definerer Jenkin (2013) tre nivåer av verktøystøtte: ingen, fasilitering og koproduksjon. Slik illustrerer modellen hvordan verktøy kan støtte de ulike læringsprosessene på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Mens eksempelvis informasjonssinnhenting presenteres som direkte avhengig av digitale verktøy, vil eksempelvis intuisjon og institusjonalisering i større grad være avhengig av individuelle og kollektive egenskaper uavhengig av hvordan man distribuerer og prosesserer kunnskap og læring. Det kan diskuteres om hvorvidt institusjonaliseringsprosesser bærer fordeler med støtte fra digitale verktøy, men vi går likevel videre med antagelsen i tråd med Jenkin (2013) sitt forslag om at fasiliteringen av digitale verktøy er mest fremtredende i informasjonssinnhenting-, tolknings- og integrasjonsprosesser.

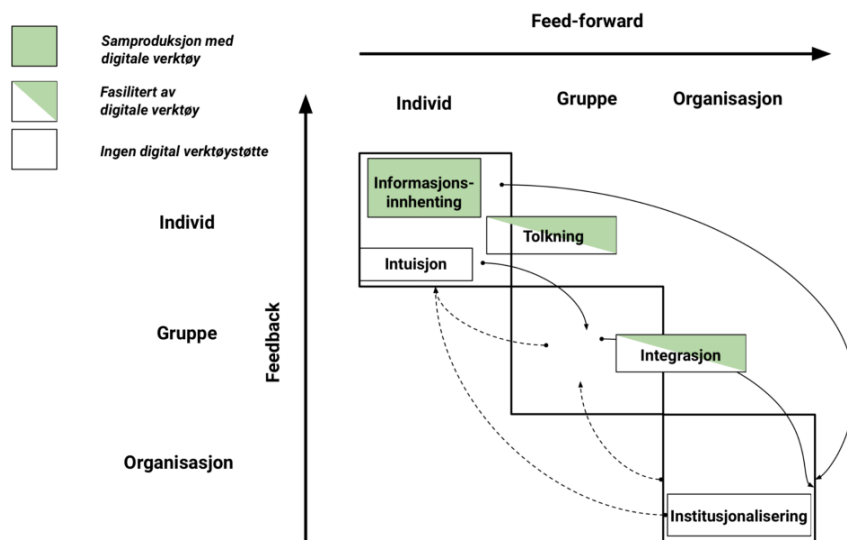


**Figur 3:** Jenkin (2013) sitt forslag til en 5I-modell for organisatorisk læring (Case 3, krav til læringsprosessstøtte, kontekstavhengig).

Et viktig bidrag i modellen er fokuset på informasjonssinnhenting og digitale verktøy i organisatoriske læringsprosesser. Analyseverktøy kan bidra til å hente inn, lagre og formidle store mengder data og relevante søkeprosesser. Gitt et stort informasjonsvolum og ulike informasjonskilder, presenteres derfor digitale verktøy som kritisk for å skaffe og formidle relevant kunnskap og læring (Kimmerle et al., 2010; Jenkin, 2013). Grafisk fremstilling og språk gjør det lettere for individet å forstå og skape mening i søkeprosessen, som gjerne blir forsterket av filtereffekter eller forsterkingseffekter i fremstillingen av data (Gago & Rubalcaba, 2007; Jenkin, 2013). I tillegg til en initierende og søkende funksjon i

intuisjonsprosessen, kan derfor verktøy også ha en støttende og fasiliterende rolle i tolkningsprosesser.

Under har vi fusjonert Jenkin (2013) sitt forslag om en 5I-modell med den originale 4I-modellen (Crossan et al., 1999). Hensikten med dette er å fremheve dynamikken i 4I-modellen, noe som ikke understrekes i Jenkin (2013) sin noe mer prosessuelle fremvisning av rammeverket (se figur 3).



**Figur 4:** Fusjon av Crossan et al. sitt rammeverk for organisatorisk læring (1999) og Jenkin sitt forslag til en utvidet 5-I modell (2013).

#### 2.4.7. Oppsummering, organisatorisk læring

Crossan et al. (1999) sin 4I-modell for organisatorisk læring er en betydningsfull konseptualisering av læringsprosesser mellom ulike nivåer i organisasjoner. Hvordan organisasjoner lærer og utvikler seg har imidlertid endret seg siden slutten av 90-tallet. Den digitale utviklingen har skapt nye muligheter for å distribuere både ansvar og handlingsrom i organisasjoner, og påvirket akademisk interesse for å se hvordan mennesker og organisasjoner påvirkes av nye, digitale betingelser. Videre har vi presentert rammeverket i lys av nyere forskning innen organisatorisk læring, som tar for seg bruk av teknologi, analyseverktøy og informasjonsinnhenting, og hvordan dette kan sees opp mot tradisjonelle modeller for organisatorisk læring. Jenkin (2013) sitt forslag om en 5I-modell er en viktig pekepinn for oppgavens problemstilling, med vekt på ulike interne betingelser for læringsrutiner og analyseverktøys rolle i lys av 4I-modellen.



## 2.5. Teknologi som læringsfasilitator

I dette delkapittelet vil vi presentere og operasjonalisere ulike teoretiske begrep innen teknologi, digitalisering og analyseverktøy. Vi vil redegjøre for stordata, analysekapabiliteter og en beslutningsstyrt tilnærming til en datadreven strategi.

### 2.5.1. Digitalisering og digital modenhet

Digitaliseringsprosessen har de siste 20 årene tilrettelagt for en eksponentiell mulighet til å dele, absorbere og bruke kunnskap (Mikalef et al., 2018). Menneskers beslutninger, handlinger og tilstedeværelse i den digitale verden genererer enorme mengder data, som igjen skaper store muligheter for å revidere forretningsmodeller og gjeldende praksis for organisasjoner. Veksten av data og informasjon som er tilgjengelig både fra innsiden og utsiden av organisasjonen, skaper en viktig mulighet og en sentral læringskilde både for individer og organisasjonen (Jenkin, 2013). Dette danner et kritisk behov for nye teorier som omfavner informasjonsinnhenting og dataanalyse, og har ført til akademisk og praktisk interesse for digitalisering, stordata og dataanalyse (Laney & Buytendijk, 2013). Andersen og Sannes (2017) definerer digitalisering som:

*... transformasjonen av at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi (Andersen & Sannes, 2017).*

Ethvert selskap som ikke utnytter digitale fordeler vil etter hvert bli liggende bak (Westerman et al., 2014, s. 23). Et etablert begrep for selskap som lykkes i å konkurrere effektivt i stadig mer digitale miljøer, er digitalt modne selskap (Kane et al., 2017). Dette er selskap som har en etablert digital praksis og har en kontinuerlig prosess for å tilpasse seg endringer i det digitale landskapet (Kane et al., 2017, s. 6). Å suksessfullt implementere og bruke teknologi innebærer å samkjøre selskapets ressurser, kultur, struktur og strategi for å møte ulike digitale forventninger fra både kunder, ansatte og samarbeidspartnere (Kane et al., 2017, s. 5). Kane definerer digital modenhet som:

*... aligning an organization's people, culture, structure and tasks to compete effectively by taking advantage of opportunities enabled by technological infrastructure, both inside and outside the organization (Radar, 2019, s.29).*

### 2.5.2. Operasjonalisering av digitale ferdigheter

Først i 2006 ble digital kompetanse anerkjent som en av åtte nøkkelkompetanseområder for livslang læring av EU (Ferrari, 2013). I tillegg til å være en kompetanse i seg selv, er det også en kompetanse som muliggjør læring og utøvelse av annen kompetanse, som språk, matematikk, meta-læring, kreativitet og kulturell bevissthet. Vi tar i denne oppgaven utgangspunkt i Ferrari (2013) og EUs definisjon av digitale ferdigheter som:

*... selvsikker, kritisk og kreativ bruk av ICT for å oppnå mål relatert til arbeid, ansettbarhet, læring, fritid, inkludering og deltakelse i samfunnet. Digital kompetanse er en tverrgående nøkkelkompetanse som sådan gjør det mulig å tilegne seg annen nøkkelkompetanse (Ferrari, 2013, s. 2).*

Bakgrunnen for denne definisjonen er omfattende forskning og videreutvikling av et rammeverk for digital kompetanse innenfor pedagogikkfeltet. Rammeverket kategoriserer fem evne kategorier: informasjon, kommunikasjon, innholdsopprettning, sikkerhet og problemløsning (Ferrari, 2013). Disse dimensjonene inneholder alt fra evne til å identifisere, lokalisere, hente, lagre, organisere og analysere digital informasjon – samt å bedømme relevans og formål – til evne til å kommunisere og dele kompetanse gjennom elektroniske verktøy, samhandle og delta i nettverk. Dimensjonene inneholder også evne til å skape nytt innhold, og å integrere eller omarbeide tidligere kunnskap (innholdsopprettning). Til slutt trekker Ferrari (2013) frem problemløsning som en viktig dimensjon, som inneholder evne til å identifisere behov og ressurser, og ta informerte beslutninger på bakgrunn av stordata og bruk av digitale verktøy i lys av et gitt formål eller behov. Når vi senere omtaler digitale ferdigheter og evner, er det med basis i denne definisjonen begrepet blir brukt.

### 2.5.3. Operasjonalisering av analyseverktøy og datasett

Vi har valgt å omtale programvarer som digitale verktøy for å kunne beskrive alle de funksjonelle aspektene ved datateknologi som blir muliggjort av ulik maskinvare (Techopedia, 2020). I lys av dette skiller vi ikke dyptgående mellom fysiske komponenter og programvarekomponenter i denne oppgaven på bakgrunn av avhengigheten mellom de to.

Vårt hovedfokus i denne oppgaven er forretningsanalytiske verktøy, på engelsk omtalt som “business analytic tools”. I sin enkleste form er forretningsanalyse et verktøy for å prosessere, automatisere og manipulere data for å identifisere nyttig innsikt og kunnskap (Bisack, 2017). Mens “business intelligence tools” ofte brukes i bred forstand om å samle data om tidligere og

nåværende operasjoner, legger begrepet “business analysis” og forretningsanalyse et tydeligere fokus på å bruke data til å identifisere nåværende utfordringer og forutse fremtidige vanskeligheter, samt innrette virksomheten mot økt produktivitet og en mer stabil fremtid (Sharma, 2020). Vår definisjon av analyseverktøy er derfor i større grad basert på tilgang til og prosessering av informasjon basert på ledende indikatorer fremfor etterskuddsindikatorer, og tilhørende analyse- og innsiktsarbeid — med utgangspunkt i Kaplan og Norton (1996) sine definisjoner av “lagging” og “leading” indicators.

Forretningsanalyse og det relaterte feltet innen forretningsanalyse er blitt stadig mer sentral i næringslivet og academia de to siste tiårene, gjennom dens støtte til informert og effektiv beslutningstaking i organisasjoner, bedre forretningsprosesser og personalisering av produkter og tjenester (Chen et al, 2012; Olszak, 2016, s. 108). I denne oppgaven skiller vi mellom to sentrale informasjonskilder som brukes aktivt i datamaterialet: Kvantitative og kvalitative datasett. På en side har vi kvantitative data som eksplisitte primærobservasjoner, måltall og digitale transaksjoner. På en annen side har vi innsikt basert på subjektive og ekspertfaglige redaksjonelle vurderinger, tilbakemeldinger og erfaringer. Enten tilgangen på informasjon er i kodifiserte, eksplisitte datasett eller mer subjektive kunnskapskilder, brukes analyseverktøy både for tilgang til data og til å prosessere den videre gjennom visualisering, fortolkning, kommunisering og distribusjon av innsikt. Det er i denne sammenhengen analyseverktøy tilbyr et middel til å identifisere mønstre og ikke-triviell informasjon av både strukturerte og ustrukturerte data som ikke er synlige uten digital behandling (Khan & Vorley, 2017).

#### 2.5.4. Stordata og analyse

Tidligere forskning har frem til nå lagt stor vekt på de tekniske aspektene ved stordata, med begrenset oppmerksomhet til de organisatoriske endringene og hvordan stordata burde utnyttes strategisk (Mikalef et al., 2018). Stordata genereres fra et økende antall kilder inkludert internettklikk, mobiltransaksjoner, brukergenert data, sosiale medier, samt målrettet generert data gjennom sensornettverk eller forretningstransaksjoner som salgsspørsmål og kjøp (George et al., 2014). I tillegg til det enorme omfanget av data, er det også de senere år lagt større fokus på dataens dybde og hensiktsmessighet (Munford, 2014; George et al., 2014).

Temaet rundt stordata og forretningsanalyse har oppnådd mer oppmerksomhet de siste årene i søken om hvordan organisasjoner kan gi data mening og skape verdidrevne svar på problemstillinger, og dermed drive frem organisatoriske læringsprosesser og produktive beslutningstakingprosesser (Mayhew et al., 2016). Flere og flere selskap har innsett at dataen

de eier og måten de bruker den på kan bidra til konkurransefordeler (Pappas et al., 2018, s. 483), og videre utfordre eksisterende selskap og forretningsmodeller. Innsikten muliggjør å utvikle og tilby bedre produkter og tjenester med tanke på kvalitet, presisjon og aktualitet. Samtidig er det fremdeles begrenset med forståelse for hvordan organisasjoner må endre seg for å kunne gripe og omfavne denne teknologien, og hvordan data kan føre til forretningstransformasjon (Chen et al., 2012; Loebbecke & Picot, 2015, Pappas et al., 2018, s. 480).

### 2.5.5. Analysekapabiliteter

For å effektivt utnytte digitale fordeler er organisasjoner avhengig av individer og gruppers innsats, evne og forståelse av teknologibruk. Det nære forholdet mellom dynamiske kapabiliteter og forretningsanalyse har de siste årene ført til at flere forskere refererer til begrepet analysekapabiliteter (Davenport, 2006; Fink et al., 2017; Mikalef et al., 2018). Tidligere litteratur på IT og forretningsverdi har hovedsakelig brukt begrepet IT-kapabiliteter for å referere til en bred kontekst av teknologi innen bedrifter, og den generelle ferdigheten i å utnytte og mobilisere ulike ressurser og evner (Bharadwaj, 2000; Fink et al., 2017). Tidlige definisjoner har bredt definert analysekapabiliteter som “kombinasjoner av informasjonsteknologiske ressurser og rutiner som støtter forretningstilførsel på verdiskapende måter” (Sambamurthy & Zmud, 2000, s. 108). Senere definisjoner har midlertidig i større grad fokusert på evnen til å forvalte data, gjennom å definere analysekapabiliteter som “evnen til å bruke teknologi og talent til å fange, lagre og analysere data mot verdiskaping, forretningsendring og samfunnsendringer” (Loebbecke & Picot, 2015; Gupta & George, 2016; Mikalef et al., 2018; Pappas et al., 2018, s. 483).

Mikalef et al. (2018) presenterte en omfattende litteraturstudie som argumenterer for at hovedkilden for konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser stammer fra organisasjoners evne til å forsterke deres organisatoriske kapabiliteter gjennom målrettet bruk av stordata og forretningsanalyse. Forskerne presiserer også viktigheten av dataressurser og kapabiliteters rolle i et ressursbasert perspektiv, og at et godt datagrunnlag og organisatoriske kapabiliteter kan bidra til å styrke bruk av innsikt (Bowman & Ambrosini, 2003; Meyer-Waarden, 2016; Mikalef et al., 2018). Det er derfor også relevant for forretningsanalyse i organisatorisk kontekst å identifisere og utforske fagorienteringer og de domenespesifikke aspektene (Kamioka & Tapanainen, 2014; Mikalef et al., 2018, s. 548). Da definerer vi fagorientering og domene som et område hvor man har sakkunnskap og føler seg hjemme; et arbeidsfelt eller

område som man har myndighet over (Nilstun, 2020). Vi har videre i oppgaven brukt begrepet fagorientering basert på denne definisjonen.

#### 2.5.6. Operative og strategiske analysekapabiliteter

Å fange, analysere og formidle innsikt vil hjelpe en organisasjon til bedre å forstå kundenes atferd, evner og preferanser i relasjon til organisasjonens egne kapabiliteter (Mikalef et al., 2018). Mens det er konsensus i forskningsmiljøet om at innsikt fra analyseverktøy kan bidra positivt til arbeidsprosesser, forretningsaktiviteter, beslutningsprosesser, produktivitet og strategisk ytelse, er dette også avhengig av riktig implementering og bruk (Davenport, 2006; Watson & Wixom, 2007). Organisatorisk læring er på denne måten en viktig teoretisk linse for å forstå hvordan forretningsanalyse skaper forretningsverdi – spesielt i lys av beslutningstaking, tilpasning til omgivelser og organisatorisk innovasjon (Fink et al., 2017, s. 38).

Fink et al. (2017) er blant dem som de siste årene har videreført arbeidet på organisatoriske og strategiske implikasjoner på forretningsanalyse. Fink et al. (2017) definerer operative analysekapabiliteter som repeterende handlinger ved å bruke analyseverktøy til å støtte opp operasjonelle aktiviteter, som å integrere modellering, optimalisering av produksjons- og tjenesteprosesser og å dele informasjon på tvers av forretningsenheter. De definerer strategiske analysekapabiliteter som repeterende bruk av analyseverktøy for å støtte strategiske aktiviteter, som å måle organisatorisk ytelse, identifisere trender, muligheter og trusler i omgivelsene og formulere nye forretningsstrategier (Fink et al., 2017, s. 44). Forskerne presiserer at definisjonen må sees i en teoretisk kontekst med utgangspunkt i March (1991) sitt rammeverk for utnyttning og utforskning, da de bruker den konseptuelle passformen til å definere de forretningsanalytiske kapabilitetene operativ og strategisk. I sin studie fant de at organisasjoner med sterkt utforskende orientering særlig fremskynder transformasjonen av forretningsanalytiske ressurser til strategiske analysekapabiliteter, fremfor operative (Fink et al., 2017).

#### 2.5.7. En beslutningsstyrt tilnærming til datadreven strategi og kultur

Organisasjoner som ønsker å konkurrere i den digitale økonomien må investere i materielle og immaterielle ressurser som forsterker analytiske kapabiliteter, inkludert investeringer i mennesker, prosesser og teknologi for data og analyse (Carlsson, 2017). En sterk analysekapabilitet er nøkkelen til digital transformasjon, og slike investeringer kan føre til økt

ytelse, innovasjonsmuligheter og konkurransefortrinn (Mikalef et al., 2018). Dette krever i sin tur en datadrevet kultur som gir rom for beslutningstakere å basere sine valg på innsikt fremfor instinkt (McAfee & Brynjolfsson, 2012). I lys av dette, fremhever flere forskere organisatorisk læring som et kritisk i lys av implementering av stordatainitiativ, som videre gir individer mulighet til både utnytte eksisterende kunnskap og kontinuerlig utforske ny kunnskap for å holde tritt med endring i markedsbetingelser (Vidgen et al., 2017; Mikalef et al., 2018, s. 565). Dermed involverer suksessfull investering og implementering i stordataanalyse og analytiske kapabiliteter både teknologiske ressurser, ledelsesmessige ferdigheter, en datadreven kultur, og organisatorisk læring (Wamba et al., 2017; Pappas et al., 2018, s. 483).

Golightly, Kefalidou og Sharples (2017) er blant de som de senere årene har undersøkt stordata sin rolle i næringslivet, med mål å identifisere ulike faktorer som fasiliterer eller hemmer forretningsanalyse. Deres studie skiller seg ut ved sitt fokus på organisasjons- og brukerutfordringer fremfor et tidligere fokus på teknikk, algoritmer og teknologi. Forskerne gjennomførte en kvalitativ studie hvor de intervjuet eksperter fra ulike sektorer. Der trekker flere informanter frem viktigheten av en beslutningsstyrt tilnærming til dataanalyse, og av å tilrettelegge for bedre datatolkning hos de individuelle brukerne. Dette involverer ledelsesdesign, strategiske formuleringer, opplæring og tilrettelegging for både digital utnyttning av innsikt og digital utforskning. Deres funn belyser viktigheten av en beslutningsstyrt tilnærming til design, fremfor en passiv datadreven tilnærming. Artikkelen belyser behovet for å forbedre datatolkning av brukere, samt forbedring av administrasjon og vedlikehold av viktige eiendeler som kan øke forretningsverdi (Golightly et al., 2017).

#### 2.5.8. Oppsummering, teknologi

Digitalisering og forretningsanalyse danner et viktig bakteppe for vår studie. Å anvende begreper tilknyttet digitalisering, forretningsanalyse og stordata, kan bidra til en tidsmessig forståelse av det grunnleggende teoretiske rammeverket i denne oppgaven. Samtidig er det relativt få forskningsartikler knyttet til stordata og forretningsanalyse som har som hensikt å ytterligere belyse rammeverket for organisatorisk læring. Ved å legge et teoretisk og praktisk begrepsapparat til grunn for oppgaven, håper vi å danne en bredere forståelse for analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser.

## 3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for studiens metodiske tilnærming. Vi vil redegjøre og reflektere over sammenhengen mellom teori og metode, og beskrive forskningsdesignet til studien. Videre diskuterer vi gjennomføring av datainnsamlingen og respondentutvalget. Vi vil avslutningsvis redegjøre for oppgavens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, og presentere etiske refleksjoner rundt metoden vår.

### 3.1. Beskrivelse og vitenskapelig tilnærming

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, s. 13) definerer metode som en planmessig framgangsmåte, og valget av metode er avgjørende for hvilket resultat man oppnår ved undersøkelsen. Problemstillingen vår legger klare føringer for valg av både forskningsdesign og metode, som igjen må egne seg for å belyse problemstillingen. Under vil vi redegjøre for hvorvidt denne oppgavens metode har vært i stand til å nå de målene som er satt for oppgaven, og utfordringer vi har møtt på underveis.

#### 3.1.1. Forskningstilnærming

Faglitteraturen innenfor strategi-, organisasjons- og ledelsesfag er sterkt knyttet opp til empiriske studier og funn, og vår problemstilling er tett knyttet opp til valg av teorigrunnlag og tidligere forskning rundt emnet. Vi har brukt faglitteratur og respondentenes eget språk for å kunne beskrive ulike aktiviteter, rutiner, holdninger og meninger for å forsøke å utlede kategorier og begreper som et grunnlag for ytterligere forståelse av forskningsspørsmålet. I tilnærmingen til forskningen har det imidlertid vist seg krevende, og tidvis lite hensiktsmessig, å utelukkende forholde seg til teori eller empiri i lys av komplekse problemstillinger som har både teoretiske og praktiske implikasjoner. Vi har derfor valgt en pragmatisk tilnærming som baserer seg på en abduktiv tilnærming, som i større grad anser forskningen som en kontinuerlig vekslingsprosess hvor empiri kan bevege seg til teori, og fra teori til empiri (Jacobsen, 2016, s. 34). Vår tilnærming til forskningen fokuserer slik på å produsere forståelse fremfor forklaring (Egholm, 2014), og etter hvert som teori og empiri tolkes har nye spørsmål, funn og teori blitt tatt videre i prosjektet.

#### 3.1.2. Kvalitativ metode

En sentral måte å identifisere riktig fremgangsmåte for et forskningsprosjekt er å avdekke hvilket databehov man har for å kunne besvare en gitt problemstilling. Avhengig av datasett,

forskningstema og hypotese, vil man velge ulike fremgangsmåter for å videre undersøke de faktiske forhold. Virkeligheten kan undersøkes gjennom to ulike vitenskapelige tilnæringer: kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen et al., 2011, s. 35). Mens kvantitativ metode ofte brukes ved innsamling og analyse av data i form av tall eller mengdetermer, tar kvalitativ metode høyde for å undersøke kausalforhold i form av tekst og observasjoner. Det innebærer at kvantitativ metode er mer egnet til å kartlegge fenomener og at noe skjer, mens kvalitativ metode avdekker hvorfor noe forekommer. På bakgrunn av dette har vi ikke benyttet oss av et statistisk datagrunnlag, utenom fortolkning av rapporter, nyhetsoppslag, trender og utvikling i samfunnet og næringslivet, som i noen tilfeller har basert seg på statistisk materiale. Gjennom kvalitative intervjuer har vi fått dypere innsikt i tema og individers bruk av analytiske verktøy, i tråd med å utvikle forståelse av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Dalen, 2011, s. 15). Vi har i litteratursøket også avdekket relativt lite empirisk forskning på bruk av analyseverktøy i sammenligning med interessen for feltet, med en overvekt av kvantitative studier på temaet (George et al., 2014). Vårt mål har derfor vært å skape ytterligere forståelse for hvordan individer oppfatter bestemte fenomener og begivenheter med forankring i et konkret sted til en konkret tid. En sentral utfordring for oss har da vært å fortolke menneskers allerede fortolkede virkelighet og å skape et dypere meningsinnhold enn det rent umiddelbare (Dalen, 2011; Giddens, 2013).

Vår studie bygger på en interesse for hvilke læringsrutiner som ligger til grunn for hvordan analyseverktøy og stordata brukes, oppfattes og tilrettelegger for læring hos mennesker i en organisatorisk kontekst. Den finkornede naturen til digitale læringsprosesser gir muligheter til å identifisere sentrale rutiner og endringskilder (George et al., 2014), samtidig som man kan se dette i lys av ulike begreper og fortolkningsrammer innen organisatorisk læring, kapabilitetsbegrepet og teknologi. Vår tilnærming medfører også at respondentene legger føringer for hvilke data, teorier og begrepsforklaringer som er relevante for studien. Ved å kategorisere systematisk bruk, eller i det minste typiske kjennetegn, av begreper og fortolkninger i datamaterialet og faglitteratur, ønsker vi å bidra til økt forståelse rundt problemstillingen. I lys av dette har vi funnet en kvalitativ tilnærming som formålstjenlig for å besvare oppgavens problemstilling.

### 3.1.3. Analyseenheter og casestudier

Grønmo (2004, s. 79) hevder at en analyseenhet er en sosial enhet eller det elementet i samfunnet som studien tar utgangspunkt i. For å kunne fungere som analyseenhet må slike



elementer identifiseres og avgrenses på en entydig måte. Vi definerer analyseenhet som individers holdninger til og bruk av analyseverktøy. Vår datainnsamlingsenhet er som sådan individer med tilknytning til konsernets bruk av analyseverktøy, og vår studie går derfor under kategorien holistisk studie med én analyseenhet (Yin, 2012, s. 8). Videre har vi undersøkt respondentenes individuelle analyserutiner, i lys av formålet til oppgaven om å bidra til økt forståelse rundt analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser. Vårt datamateriale består grunnleggende av individuelle holdninger, erfaringer, begrepsbruk, fortolkninger og meninger knyttet til individuelle digitale læringsprosesser og -rutiner i en organisatorisk kontekst.

Vi har valgt casestudie som forskningsdesign, bestående av et strukturert litteratursøk og ti semistrukturerte intervjuer. Kvalitativ metode åpner for ulike design og metoder, men for best å undersøke digitale læringsrutiner fant vi casestudie hensiktsmessig. Yin (2011, s. 6) definerer casestudier som empiriske undersøkelser som undersøker et moderne fenomen innenfor en kontekst, når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige. Disse kan deles opp i tre kategorier: Beskrivende, forklarende og eksplorative (Saunders et al., 2007). Felles for alle kategoriene er at de oftest gjennomføres med en kvalitativ tilnærming som eksempelvis observasjon eller intervju (Johannessen et al., 2011). Et viktig mål med eksplorative studier er å bidra til ny kunnskap på et område hvor det er lite forhåndskunnskap. Vi definerer derfor casestudien som eksplorativ på bakgrunn av studiens intensjon om å frembringe ny innsikt og forståelse rundt bruk av digitale analyseverktøy i organisatorisk kontekst. Ved å ta utgangspunkt i én kontekst og en case, har vi også skapt et grunnlag for å sammenligne data mellom respondentene og få et bredere bilde av fenomenet på tvers av ulike erfaringer, personligheter og ansvarsområder.

For å sikre et solid datagrunnlag, var det viktig for oss å velge en case med et mangfold av mennesker, kompetanse og bakgrunner. Respondentene er fordelt utover tre ulike mediehus og et konsernselskap, bestående av ulike fagorienteringer og stillingskategorier i samme konsern. Vi velger på bakgrunn av manglende konkurranseforhold mellom selskapene, organisatoriske relasjoner og likheter innen strategisk målsetting å definere studien som en enkeltcasestudie (Yin, 2011). Samtidig sier Andersen (2013) at hensikten med komparative studier er å klargjøre forutsetninger og gyldighetsbetingelser for sammenhenger. Forutsetningene våre for observasjonene er å kunne sammenligne rutiner og vaner på tvers av funksjoner og organisasjoner for kunnskapsarbeidere i samme konsernselskap. Selv om vi ønsker å tolke og forstå sammenhenger, er dette gjort uten eksplisitte sammenligninger mellom de ulike

mediehusene. Respondentene deler de samme digitale verktøyene med felles strategisk målsetning, men eksempelvis med ulike fagorienteringer og ansvar. Til tross for tilhørighet i ulike mediehus, tilhører samtlige respondenter samme konsern med samme strategiske overordnede målsetning.

#### 3.1.4. Forskningsspørsmål og flernivåproblematikk

Forskningsspørsmålet rundt analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser har basis i Jenkin (2013) sitt forslag om å integrere informasjonsinnhenting og et verktøynivå i modellen for organisatorisk læring. 4I-modellen har på bakgrunn av dette vært sentral for å forstå kompleksiteten av organisatoriske læringsbetingelser i både utforming av forskningsspørsmålet, utarbeiding av intervjuguide og analyse av funnene. Respondenters svar rettet mot gruppe- og organisasjonsnivå har gitt oss utvidet forståelse for hvordan individuelle læringsprosesser henger dynamisk sammen med de øvrige nivåene, og hvordan de bidrar til å forstå individet i en større kontekst. Alle funn på gruppe- eller organisasjonsnivå er et resultat av individenes egne oppfatninger av kollektive forhold og forståelse.

4I-modellens spenn over flere nivå fører til en forskningsproblematikk som er symptomatisk for hele vårt forskningsprosjekt, i lys av å benytte datamaterialet til å kategorisere ulike prosesser og elementer fra individuelle tanker, holdninger og erfaringer til faktiske forhold på gruppe- og organisasjonsnivå. Selv om vårt datamateriale er individuelt betinget, ser vi likevel at problemstillinger knyttet til prosesser over flere nivåer er innebygget i respondentenes erfaringer og holdninger knyttet til analyseverktøy. Datamaterialet kan derfor ikke komme unna å belyse problemstillinger over flere nivåer, samtidig som de ulike nivåene ikke tilstrekkelig lar seg belyse av datamaterialet. Våre funn vil slik uansett bære betingelsen av dens organisatoriske kontekst. Spørsmål om digitale læringsrutiner vil preges av eksempelvis gruppedynamikk, strategiske utfordringer og arbeidsbetingelser, og derfor vil vi også presentere funn på disse nivåene i lys av datamaterialet vårt.

Vår begrensning til 4I-modellen er også delvis begrunnet i at forskere tidligere har argumentert for at et nivå er viktigere enn et annet (Cyert & March, 1992; Edmondson, 2002; Bryant, 2005; Wilson et al., 2007; Crossan et al., 2011b, s. 449). Blant annet har Di Milia og Birdi (2010) gjennomført en empirisk test av korrelasjonen mellom resultater og læring på individuelt, gruppe- og organisatorisk nivå. Studien bekrefter at organisasjoner som oppnår læring på et nivå, ofte vil føre til forbedrede læringsprosesser på andre nivå. Crossan et al. (2011b) sin oppfordring om videre forskning på rammeverket, kan forklares med kompleksitetsnivået

relatert til kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder i flernivå-studier. I tillegg til utfordringer knyttet til kombinert metode, fremhever forskere uoversiktlig og omfattende litteraturomfang som en utfordring innen feltet (Klein & Kozlowski 2000; Jenkin, 2013, s. 103).

## **3.2. Datainnsamling**

Kvalitative studier favner om flere ulike datainnsamlingsmetoder, som observasjoner, dokumentanalyse, dybdeintervju og fokusgrupper. Denne studien bygger på ti semistrukturerte intervjuer fra tre ulike mediehus i tillegg til konsernansatte. Intervjuene har tatt utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide hvor vi har fastlagt tema, spørsmål og rekkefølge på spørsmålene. Samtlige intervjuer er gjennomført digitalt. Vår datainnsamling består også av et omfattende og strukturert litteratursøk, samt nyhetsartikler og markedsanalyser for å danne oss et bilde av markedskontekst, konkurranseforhold og digitalisering.

### 3.2.1. Strukturert litteratursøk

Tidligere forskning og ulike teoretiske grunnlag ble funnet gjennom strukturerte og fokuserte litteratursøk. Ved fokuserte søk menes aktiv bruk av sentrale begreper og nøkkelord (Ringdal, 2013), og disse søkene ble foretatt gjennom Google Scholar, JSTOR og DOAJ. Dette inkluderte søk innenfor feltene organisatorisk læring, forretningsanalyse, digital transformasjon, innovasjon og dynamiske kapabiliteter. De mest brukte søkeordene var “organizational learning”, “learning”, “ICT”, “knowledge”, “digital”, “digital skills”, “capabilities”, “analytic tools”, “business analytics” og “business intelligence”, i tillegg til norske oversettelser av begrepene. Søkeordene ble brukt i ulik kombinasjon for å avdekke varierende bruk av begreper innenfor temaet. I søket la vi særlig vekt på organisatorisk læring og forretningsanalyse, og gjennomførte strukturerte søk relatert til læringsprosesser, digital innovasjon, dataanalyse og bruk av teknologi. Etter et grundig litteratursøk oppdaget vi manglende forskning på temaet rundt bruk, rutiner og holdninger knyttet til analyseverktøy og tilhørende læringsprosesser i organisatorisk sammenheng. Litteratursøket viste at forskning eksplisitt knyttet til bruk og forståelse av digitale verktøy oftere ble sett i lys av pedagogikk og samfunnslære enn økonomiske- og administrative fag. Forskingen innenfor digital læring i organisasjoner er også mer klebrig, med et større fokus på digital transformasjon og faktorer på organisasjonsnivå. Dette er til tross for at norsk næringsliv rapporterer manglende evner

både på individnivå og organisatorisk nivå til å bruke digitale verktøy og dataanalyse (Sintef, 2018; Abelia, 2018; Fevolden et al., 2018).

### 3.2.2. Intervju som form

Vi har valgt å følge Kvale og Brinkmann (2015, s. 154-155) sin forskningsprosess for intervjuer gjennom sju stadier. Første trinn var 1) tematisering, hvor det var viktig for oss med en klar formulering av formålet til studien og beskrivelse av tema (se 1.1-1.4). Studien ble 2) designet og planlagt ut ifra disse sju trinnene før gjennomføring av intervjuprosessen. I trinn 3) ble intervjuene utført med utgangspunkt i intervjuguiden. Resterende trinn 4) transkribering og 5) analysing diskuteres i punkt 3.2.7, mens 6) verifisering og 7) rapportering diskuteres i 3.3.

### 3.2.3. Intervjuguide og semistrukturert intervju

En intervjuguide er en oversikt over hvilke temaer vi ønsker å belyse, og hvordan studiens overordnede problemstilling kan omsettes til konkrete temaer med underliggende spørsmål (Dalen, 2011, s. 26). I forkant av samtalene utarbeidet vi derfor en intervjuguide med fullstendige spørsmål i bestemt rekkefølge med hensyn til teorigrunnlag og litteratursøk. Intervjuguiden startet med introduksjon av tema og problemstilling, deretter informasjon om hvordan datamaterialet skulle behandles under og etter intervjuet, samt respondentens rettigheter i lys av forskningsprosjektet. Overordnede spørsmål var likt for alle intervju, med enkelte oppfølgingsspørsmål utelatt eller annerledes formulert avhengig av intervjuobjektets respons.

For å belyse problemstillingen har vi valgt å intervju respondentene med ulike bakgrunn og tilknytning til oppgavens tema. I tråd med vår tilnærming har vi valgt et semistrukturert intervju for å danne oss et så dypt og helhetlig bilde som mulig. Dette involverer en balanse mellom forutbestemte spørsmål og muligheten til digresjon i de standardiserte spørsmålene i intervjuguiden (Berg & Lune, 2004). Dette tillater å stille oppfølgingsspørsmål om forskeren selv eller respondenter opplever noe som uklart, eller om man ser en mulighet for å la respondenten utbrodere dypere eller bredere på et gitt tema. Det åpner også for at respondentene selv kan ta initiativ til å fortelle om egne erfaringer og tanker som de mener er relevante for temaet, uten at det går på kompromiss av forskningsmetoden. Dette kan bidra til å skape tillit mellom intervjuer og informant, som videre bidrar til ytterligere åpenhet og trygghet i intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015). På en annen side kan ikke denne forskningsmetoden gi representative data som kan overføres til andre utvalg eller populasjoner,

samtidig som det svekker grunnlaget for direkte sammenligning respondentene imellom. Kvaliteten for datainnhenting har derfor vært avhengig av våre individuelle intervjuferdigheter, kunnskap som intervjuere, samt intervjusituasjon og videre tolkning og analyse av data.

Målet med intervjuene var å tilegne oss kunnskap om respondentenes erfaringer, i tråd med det fenomenologiske perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015). Samtidig ønsket vi ikke å stille ledende spørsmål basert på forutinntatthet fra teorigrunnlag, egne erfaringer og oppfattelser. Vi hadde et bevisst forhold til utformingen av spørsmålene, og forsøkte etter beste evne å formulere åpne spørsmål for å unngå føringer fra oss som intervjuere. I rundt halvparten av intervjuene fant vi det hensiktsmessig å tilpasse intervjuprosessen etter respondentens ulike svar og refleksjoner, ved å stille oppfølgingsspørsmål for å få relevant informasjon vi ønsket å bruke i vår analyse, eller ytterligere belyse en interessant problemstilling presentert av respondenten. Slik utfordret vi også respondentene til å gi et bredere og dypere perspektiv i utsagnene deres. Under denne tilnærmingen fikk vi som intervjuere en aktiv rolle i intervjuprosessen, noe vi kontinuerlig hadde et bevisst forhold til under forskningsprosessen.

#### 3.2.4. Gjennomføring og utfordringer knyttet til digitale intervjuer

I januar og februar 2021 var det flere utbrudd av nye mutantvariasjoner av covid-19 både på øst- og vestlandet, noe som førte til strenge smitteverntiltak, spesielt i Oslo og omegn. På grunn av strenge reiserestriksjoner knyttet til koronapandemien, ble alle intervjuene gjennomført digitalt via Google Meet. Samtlige intervjuer ble gjennomført med to intervjuere tilstede, med rullerende ansvarsområde. I intervjusituasjonen hadde én ansvar for intervjuets fremgang, og én hadde fokus på notater, å observere ansiktsuttrykk og andre emosjonelle uttrykk som blir mer uklare i det digitale formatet. Ansvarsfordelingen var viktig for å skape et helhetsinntrykk av respondentene, samt å skape en god og utforskende samtale. Dagen før intervjuene fikk respondentene kun generell informasjon om studien og samtykkeskjema, slik at de kunne gjøre seg opp enkelte tanker før intervjuet.

Digitale intervjuer er avhengig av god internettforbindelse for at det ikke skal bære preg av lange pauser, utydelig tale eller verbale misforståelser. Det gjelder også observasjoner: Et utydelig bilde kan påvirke bildekvaliteten, som gjør det vanskeligere å tolke personlige meninger, kroppsspråk, holdninger og språklige virkemidler som for eksempel ironi eller sarkasme (Seitz, 2016). I forkant av intervjuene sendte vi derfor ut en forberedelsesliste til respondentene. Denne inkluderte å bekrefte en stabil internettkobling, stille omgivelser under

intervjuet, sakte og klar tale, samt at respondentene måtte være åpne for å gjenta svar eller eventuelle spørsmål. E-post-kommunikasjon i forkant av intervjuet styrket også forpliktelsesfølelsen til objektet og sørget for at intervjuene startet etter avtale (Deakin & Wakefield, 2014; Seitz, 2016, s. 230). Vi benyttet oss av lydopptak etter tillatelse fra respondentene (se 3.3.5.). Dette gjorde det enklere for oss å lytte, observere og stille gode oppfølgingsspørsmål. Vi har benyttet samme intervjuguide i alle intervjuene som gav mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis dersom noe var uklart eller vi ønsket dypere refleksjoner.

Mens noen forskere hevder at digitale intervjuer ikke nødvendigvis påvirker samtalekvaliteten, viser nyere forskning at digitale samtaler ofte lar seg påvirke av forskningstema og intervju spørsmål (Deakin & Wakefield, 2014; Seitz, 2016). Mens personlige spørsmål gjerne blir påvirket av en upersonlig intervjukontekst, blir mindre følsomme temaer mindre påvirket i det digitale intervjuet. Seitz (2016) så betydelige forskjeller i sin populasjon: Respondenter som var vant med å kommunisere med videokonferanse hadde betydelig høyere terskel for å la seg påvirke av formatet, og var mer avslappet og åpne i intervjusituasjonen. Samtlige av våre respondenter hadde omfattende erfaring med å kommunisere over video, som en direkte konsekvens av koronapandemien 2020 og 2021, noe som bidro til en åpen og forløsende intervjusituasjon.

Samtidig som digitale intervjuer begrenser intimitet mellom intervjuer og respondent, hevder enkelte forskere at digitale intervjuer kan oppleves som mer behagelig for respondenten, fordi de tar plass på et trygt sted for respondenten (Hanna, 2012; Seitz, 2016). Digitale intervjuer kan slik redusere nervøsitet og press. I forkant av intervju prosessen brukte vi tid på å bli godt kjent med programmet og å teste ut funksjoner og lyd kvalitet. En viktig grunn til å velge Google Meet var sikkerhet og personvern, samt konsernets utstrakte bruk av programvaren av sikkerhetsgrunner. For hvert digitalt møte i Google Meet genereres det en unik krypteringskode som kun varer like lenge som intervjuet pågår. Den lagres ikke av Google, men overføres til et kryptert og sikret eksternt datanett under selve møtet. Googles fokus på sikkerhet samt brukervennlighet, gjorde at det ble et naturlig valg av programvare for å gjennomføre intervjuene (Google, 2021).

### 3.2.5. Utvalgsstørrelse og presentering av utvalget

I henhold til problemstillingen og tidsbegrensingen for studien har vi begrenset oss til ti intervjuer fordelt på tre mediehus og et konsernselskap, alle eid av konsernselskapet. Selv om

vår respondentgruppe består av 70% menn og 30% kvinner, har vårt hovedfokus vært å få et bredt spekter av ulike stillinger og ansvarsområde. Da vi hadde to kvinnelige respondenter som ble nødt til å trekke seg fra intervjuet på grunn av høy arbeidsbelastning, prioriterte vi å finne respondenter med lik bakgrunn fremfor likt kjønn. Konsernets overordnede kjønnsratio var i 2020 63% menn og 37% kvinner, noe som kan forklare noe av skjevheten i vår respondentgruppe. Dette finner vi i konsernets årsrapport, som på bakgrunn av anonymisering ikke henvises til i kildelisten. Da vi sammenlignet responsene i populasjonen, observerte vi ingen utslagsgivende forskjeller mellom menn og kvinner, selv om vi har hatt et proaktivt forhold til denne problemstillingen gjennom arbeidet.

Utvalget dekker et bredt spekter av essensielle funksjoner og stillinger tilknyttet konsernet, som alle er sentrale for redaksjonell produksjon, digitalisering og strategien om økte digitale inntektsstrømmer. Begrensingen på ti respondenter skyldes at gjennomføring og bearbeiding av kvalitative intervjuer er en svært tidkrevende prosess. Vi har i populasjonen valgt ikke å systematisk hensynte de ulike respondentenes organisatoriske tilhørighet og heller fokusert på respondentenes strategiske rolle i konsernet som helhet.



Figur 5: Respondentkart.

Vi har valgt å dele utvalget i fire grupper: 1) redaksjonelle ledere, 2) journalister, 3) kommersielle ledere og 4) forretningsutviklere. Disse deles i to orienteringer: redaksjonell og kommersiell, som er et viktig sammenligningsgrunnlag i studien. Disse to grupperingene dekker et bredt spekter av essensielle funksjoner og stillinger i mediehusene, som alle er sentrale i konsernets formål og verdiskaping. Henholdsvis to, tre og tre av respondentene tilhører samme mediehus, i tillegg til to konsernansatte uten formell kobling til et gitt mediehus.

Vi ser på det midlertid som en ulempe med oppgaven at vi har hovedvekt på forretningsutviklere og kommersielle respondenter, sammenlignet med redaksjonelle respondenter. Tre av respondentene er også konsentrert rundt et mediehus, noe som kan være utslagsgivende for studiens resultater. Vi ønsker samtidig å presisere at hovedfokus med studien ikke er å sammenligne de ulike mediehusene som ved en komparativ flercasestudie, men å identifisere, forklare og skape dypere forståelse for digitale læringsprosesser og analyseverktøys rolle i konsernet.

### 3.2.6. Utvalgsstrategi

Vår hensikt med studien er ikke å generalisere funn, men å bidra med kategorisering og tolkninger som kan brukes av andre. Funnene baseres i stor grad på erfaringer og arbeidsbetingelser hos respondentene sett i lys av relevant teori. Et viktig mål har vært at alle respondenter skal kunne uttale seg reflektert og erfaringsbasert om det aktuelle teamet, som Johannessen et al. (2011, s. 110) presiserer. Vi har satt et strategisk utvalg med bestemte kriterier for å bli inkludert i studien (Johannessen et al., 2011, s. 113). Det første kriteriet var casetilhørighet gjennom å finne respondenter fra ulike mediehus. Det andre kriteriet var erfaring og kunnskap knyttet til bruk av digitale analyseverktøy i arbeidshverdagen.

I researchfasen arrangerte vi en uformell samtale med en sentral kontaktperson i konsernet, hvor vi diskuterte muligheten for å gjennomføre en studie av dem og eventuelle problemstillinger personen anså som relevante. Her ble vi også orientert om hvor og hvordan vi kunne finne enkelte kandidater, samtidig som vi opprettholdt krav til personvern og forskningsmessig uavhengighet. Vi kontaktet respondentene via e-post hvor vi informerte om forskningsprosjektet med spørsmål om å stille til et forskningsintervju. I denne fasen brukte vi i stor grad interne og eksterne plattformer, som eksempelvis konsernets og mediehusenes nettsider og LinkedIn.

### 3.2.7. Transkribering av intervjuene

Vi har brukt betydelig arbeidsmengde på å 4) transkribere og analysere intervjuene, og å overføre taleopptak til skriftlig datagrunnlag for å forenkle, operasjonalisere intervjuene og klargjøre analysearbeidet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 238). For å gjøre transkripsjon og presentasjon av funn lettlest, har vi ikke inkludert andre emosjonelle dimensjoner av intervjusamtalen, som følelsesuttrykk, pauser, latter og ironi. Vi har imidlertid tatt hensyn til det i analysen, for en dypere forståelse av respondentenes utsagn. Vi kategoriserte innsamlet



data med utgangspunkt i intervjuguiden. Det femte steget, 5) analyseprosessen, startet med grundig gjennomlesing av datamaterialet, kartlegging av nøkkelbegrep og inndeling av sitater under overordnede temaer for å forberede presentasjon av funn (Kvale & Brinkmann, 2015). At vi benyttet oss av semistrukturert intervju, førte til at det ble krevende å sammenligne datamaterialet på tvers av respondenter. Samtidig så vi raskt hvor viktige oppfølgingsspørsmål og oppfordring til utdypninger var for å avdekke relevant informasjon.

### **3.3. Forskningens kvalitet**

Vi avslutter metodekapittelet med en evaluering av forskningskvaliteten til studien. Her tar vi stilling til Kvale og Brinkmanns (2015) to siste trinn; verifisering og rapportering. 6) Verifisering er et viktig element når vi undersøker hvorvidt forskningen er pålitelig, troverdig, overførbar og bekreftbar. Vi har valgt å undersøke studiens kvalitet ved hjelp av Lincoln og Guba (1985) sine fire former for validitet i kvalitative studier: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2011, s. 243). Ved 7) rapportering skal vitenskapelige kriterier og etiske aspekter sees i lys av presentasjonen av metode og funn. Til slutt vil vi presentere etiske refleksjoner rundt innsamling av data og personvern.

#### 3.3.1. Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet handler om andres mulighet til å reprodusere de samme resultatene med de samme metodene (Johannessen et al., 2011, s. 243), og er sterkt knyttet til strukturert datainnsamling, behandlingsteknikker og kvantitative undersøkelser. Kvalitativ forskning på sin side er i større grad kontekststøttet. Dermed vil det å duplisere et annet kvalitativt forskningsprosjekt ikke bare være lite hensiktsmessig, men også strengt tatt umulig. Vi har derfor etter beste evne forsøkt å gi en grundig casebeskrivelse, og detaljert redegjøring av grunnlaget og fremgangsmåten for forskningsprosessen. Vi designet vår intervjuguide med hensyn til å unngå ledende spørsmål og personlig påvirkning fra oss som forskere, noe som også har gjort seg synlig i ulike tilnærminger og svar fra respondentene. Studien kan dog brukes som et referansegrunnlag, i kraft av avhandlingens figurer og funn som igjen kan fungere som referansepunkt for lignende studier innen samme tema.

Selv om vi aktivt har forsøkt å styrke reliabiliteten til studien, har den klare mangler som svekker dens repliserbarhet. Studien ble gjennomført i en historisk særegen kontekst, hvor både vi som forskere og de som respondenter gjennomgikk noen av de mest inngripende tiltakene i Norge i fredstid. Det er ingen grunn til å tro at koronapandemien ikke har påvirket

respondentenes erfaringer og syn på den digitale arbeidshverdagen sin, noe som blant annet gav utslag med omfattende bruk av hjemmekontor og fokus på digitale verktøy i intervjuprosessene. Vi har samtidig i 2020 og 2021 opplevd store teknologiske fremskritt som følge av dette, med stort fokus på brukervennlige kommunikasjons- og analyseverktøy, for å bedre arbeidsflyt og produktivitet utenfor kontoret. Denne utviklingen vil dermed også kunne påvirke respondentens svar i nærmeste fremtid, hvis studien skulle reproduseres. Analyseverktøy og datadrevne strategiske beslutninger blir enda viktigere i møte med nye digitale brukervaner og digitale markeder, og det er naturlig at respondentens svar og meninger vil følge denne raske utviklingen.

### 3.3.2. Troverdighet (begrepsvaliditet)

Begrepsvaliditet, eller troverdighet, defineres i kvalitative studier som hvorvidt metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2011, s. 244). Om man kan trekke gyldige slutninger avhenger av samsvaret mellom en indikator og den teoretiske definisjonen av et gitt fenomen (Dahlum, 2021). Vi har brukt omfattende tid på litteraturgjennomgang for selv å sette oss godt inn i temaet, og for videre å bidra til å oppnå høy grad av validitet (Andersen, 2013, s. 156). Vi har også brukt tid på å operasjonalisere begrep utenfor faglitteraturen for å tydeliggjøre vår definisjon av eksempelvis digitale ferdigheter og analyseverktøy.

Jacobsen (2016) fremhever at det er viktig å vurdere kunnskapen respondenten har om forskningstemaet. Vi har vært opptatte av at alle respondenter skulle redegjøre for deres kunnskap og erfaring om temaet, for å sikre at de hadde forståelse om forskningsspørsmålet rundt eksempelvis analyseverktøy og konsernets datadrevne strategi. Vi har i oppgaven gjennomgående brukt sitater ved presentasjon av våre funn slik at leserne av studien får et innblikk i våre egne tolkninger av resultatene, og kan danne seg egne vurderinger og tolkninger.

I tillegg til å gjennomføre intervjuene sammen, har vi også gjennomgått hverandres transkriberinger for å sørge for at datamaterialet ble kodet på en grundig måte. Målet med dette har vært å styrke troverdigheten ved å inkludere begge individuelle forståelse av materialet, som kvalitative studier videre er avhengig av (Thagaard, 2013). Vi har også hatt tilgang til en person vi har valgt å omtale som informant, en sentral person i konsernet som før intervjuprosessen redegjorde for ulike utfordringer knyttet til bruk av analytiske verktøy i konsernet. Denne researchfasen har bidratt til at vi kan danne oss et bredere bilde av problemstillingen på forhånd i lys av litteratursøk, i utvikling av intervjuguiden, i

intervjusammenheng og ikke minst i tolkningen av dataene. Respondentenes ulike fagorientering førte til at vi kunne belyse problemet fra flere sider, tatt i betraktning deres ulike tilknytning til problemstillingen og oppgavens tematikk. Vi opplevde respondentene som engasjerte og villige til å dele erfaringer og synspunkter, og flere respondenter oppgav at spørsmålene fikk dem til å sette ord på rutiner innen digitale læringsprosesser de ikke hadde gjort tidligere.

En utfordring knyttet til oppgavens validitet har vært å eksplisitt definere ulike variabler i intervju- og analysesammenheng. Begrep som “læring”, “utforsking”, “kunnskapsdeling” og “samarbeid” er verdiladede begrep som tolkes, defineres og prioriteres ulikt av individer. Selv om vi har en oppfatning om at respondentene gav helhetlige svar på spørsmålene våre, kan vi som forskere ikke garantere for at vår teoretiske forståelse av disse begrepene deles av deres praktiske forståelse av begrepene. Når vi ser på hvorvidt disse begrepene samsvarer med en teoretisk definisjon av samme begrep, har vi eksplisitt presisert i intervjusammenheng om hva vi ønsker å undersøke. Vi har vært forsiktige med å bruke fagterminologi uten å operasjonalisere det til konkrete og praktiske premisser ovenfor respondentene, samtidig som vi har vært klare på premisset for de ulike spørsmålene og hvordan de relaterer til respondentenes arbeidshverdag med tanke på individuelle læringsrutiner, kollektiv læring i grupper og deres forståelse av den overordnede strategien.

### 3.3.3. Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet, også kalt ekstern eller ytre validitet, omhandler hvorvidt forskningsresultater kan generaliseres og regnes for å gjelde andre sammenhenger (Thomas & Nelson, 2001). Et eksempel på ytre validitet er når undersøkelser av et utvalg mennesker sies å gjelde hele befolkningen (Dahlum, 2021). Samtidig som all forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare funnene som samles inn i studien (Johannessen et al., 2011, s. 247), fokuserer kvalitativ forskning på overføring av kunnskap foran generalisering. Hvorvidt studien lykkes i å etablere teoretiske modeller for å forstå et fenomen eller etablere fortolkninger og forklaringer som er nyttig for annet enn forskningsprosjektet isolert, kan derfor også dannet et grunnlag for overførbarhet.

Selv om vi i vår studie har fokusert på å kategorisere og visualisere funn, prosesser og fenomener så fører vår begrensede populasjon til at disse funnene ikke kan direkte overføres til andre lignende selskap eller problemstillinger. Samtidig åpner konseptualiseringen for at funnene kan brukes som en referanse til å identifisere og forstå analyseverktøy og

forretningsanalyse i mediebransjen anno 2021. Ved å gå ut fra et mindre antall intervjuer, ønsker vi dermed å danne en mer generell oppfatning om hvordan virkeligheten ser ut gjennom teoretisk generalisering (Burawoy et al., 1991). Et viktig premiss for dette er at påstander må presenteres forsvarlig og tåle logiske motsigelser (Yin, 2011, s. 19). Cronbach (1975) presiserer videre at generalisering ikke nødvendigvis må være en konklusjon, men snarere en arbeidshypotese. Tillit til slike hypoteser kan deretter bygge seg opp etterhvert som nye casestudier eller eksperimenter fortsetter å produsere funn knyttet til de samme teoretiske proporsjonene. Mens kvantitative metoder har en tendens til å generalisere funn til å gjelde for alle enhetene som utvalget er trukket fra, vil casestudier fokusere på å generalisere til andre situasjoner på grunnlag av analytiske påstander (Yin, 2011, s. 19). Alle selskap som frivillig eller ufrivillig står ovenfor digitale disruptjoner, eller et behov for å utforske og øke digitale inntektsstrømmer, vil måtte forholde seg til ulike problemstillinger og funn presentert i denne studien. Vi tror derfor at resultatene i vår studie kan brukes til økt forståelse for andre selskap som driver med omfattende forretningsanalytiske tiltak og eksplorering av digitale aktiviteter og inntektsmuligheter.

#### 3.3.4. Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet viser til i hvilken grad resultatene fra en kvalitativ undersøkelse kan bekreftes av andre forskere (Johannessen et al., 2011, s. 249). Forskningsprosessen må ses i en helhet, og for å styrke bekræftbarheten i en kvalitativ studie er det viktig å presentere studien slik at det er mulig for forskere å følge en rød tråd gjennom hele prosessen. Bekreftbarhet skal sikre at forskningsresultatene bygger på forskningen som er gjennomført, og ikke på forskernes egne subjektive holdninger. Det er derfor viktig å vurdere om fortolkningen også støttes av annen litteratur og forskning (Johannessen et al., 2011, s. 249).

Metodekapittelet må sees i lys av problemstillingen, forskningsspørsmålet, teorigrunnlaget og annen relatert forskning som igjen setter metoden i en større kontekst. Innledningsvis i studien gjennomførte vi et grundig strukturert litteratursøk for å tilegne oss kunnskap innen temaene organisatorisk læring, kapabilitetsbegrepet og forretningsanalytisk forskning, samt hvordan å sette dem i en felles kontekst. Mye av forskningen er derfor fra ulike forskningsgrupper og -orienteringer, hvor vi har forsøkt å identifisere overlappende begrepsbruk og akademisk hensikt. Derfra gikk vi inn i dette prosjektet med en klar intensjon om å samle ulike teoretiske og empiriske tråder, for så å operasjonalisere teorien for utarbeiding av intervjuguide. Målet

med dette var å sørge for at vårt forskningsprosjekt i den grad det er mulig skal kunne bidra med ny innsikt og økt forståelse rundt analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser.

Objektivitet som frihet fra bias og forutinntatthet henviser til pålitelighet og etterprøvbarhet kontrollert for uforvrenge personlige holdninger og fordommer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 314). Spørsmålet om objektivitet versus subjektivitet er sentralt for kvalitativ forskning, samt refleksiv objektivitet i lys av at man reflekterer sine bidrag som forsker til produksjonen av viten. I hermeneutisk forstand kan man kun treffe informerte vurderinger på grunnlag av fordommer, som setter oss i stand til å forstå. Forskeren skal på bakgrunn av dette forsøke å få og vise innsikt i sine uunngåelige fordommer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 314). Med dette i mente har Vikingstad, en av oppgavens forfattere, tidligere hatt delvis tilknytning til redaksjonelt arbeid og konsernet. Vikingstad sin forhåndskjennskap gav et personlig utgangspunkt for å forstå både redaksjonelle og kommersielle implikasjoner på forhånd av forskningsprosessen, men ikke bakgrunn for å identifisere eller bekrefte funn i denne oppgaven basert på egne erfaringer. Selv om Vikingstad sine erfaringer som journalist gav forhåndskjennskap til oppgavens bakgrunn, har vi lent oss på teori og empiri for å undersøke analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser. Thagaard (2013) beskriver fordeler og ulemper i lys av tilknytning og kjennskap til forskningstemaet på forhånd av et forskningsprosjekt. På bakgrunn av dette har vi vært bevisste på hvilke implikasjoner dette har kunnet medføre, som eksempelvis en fare for forhåndsslutninger i utforming av intervjuguide og analyse av respondentenes svar.

### 3.3.5. Etiske refleksjoner

Vi har i vår oppgave brukt retningslinjene gitt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Retningslinjene er forankret i forskningsetiske normer, som regulerer forskningsaktiviteten på ulike områder og i ulike relasjoner:

1. Normer for god vitenskapelig praksis, knyttet til forskningens søken etter sikker, dekkende og relevant kunnskap (eksempelvis akademisk frihet, åpenhet og etterprøvbarhet).
2. Normer som regulerer forskersamfunnet (eksempelvis redelighet, etterrettelighet, habilitet og kritikk).
3. Forskningens forpliktelse overfor dem som deltar i forskningen (eksempelvis respekt, menneskeverd, konfidensialitet, fritt og informert samtykke).

4. Forskningens relasjon til resten av samfunnet (eksempelvis uavhengighet, interessekonflikter, samfunnsansvar og forskningsformidling) (NESH, 2018).

Et viktig fokus i vår forskning har vært å sikre at den innsamlede dataen behandles i tråd med retningslinjer og å sikre personvernet til de involverte. Det involverer at vi har informert om og innhentet samtykke fra dem som deltar i forskningen, som igjen har vært fritt, informert og uttrykkelig. Vi benyttet diktafon-app fra UIO for å unngå lagring av opptak på eksterne enheter eller skytjenester. Av sikkerhetsgrunner er det ikke mulig å spille av opptakene direkte fra telefonen, og opptaket krypteres på telefonen før det sendes inn. Opptakene ble slettet så fort vi hadde transkribert intervjuene. I intervjusammenheng benyttet vi Google Meet av hensyn til datasikkerhet og tilbakemelding fra konsernet. Det innebærer at samtalen ble overført til et kryptert og sikret eksternt datanett under selve møtet, gjennom å generere en unik krypteringskode under intervjuets varighet. I tråd med NSD sine retningslinjer og samtykkeerklæring ble alle respondentene informert at deres identitet ble holdt anonymt. Data og funn som vi har hentet og presentert i oppgaven er behandlet med stor respekt, og nøye formidlet for å sikre respondentenes og mediehusenes anonymitet. Ettersom at konsernet er i en konkurranseutsatt bransje, har vi også vært forsiktige med informasjon knyttet til de ulike analyseverktøyene som brukes. I henhold til forskningens forpliktelser utarbeidet vi en forskningsinvitasjon og samtykkeskjema før intervjuene med respondentene. Før hvert intervju informerte vi om respondentens rettigheter og mulighet for å trekke seg fra forskningsprosjektet uten begrunnelse.

Det har i intervjuprosessen og i datamaterialet kommet frem opplysninger som kan være identifiserende overfor respondentene. Vi har i den anledning vært strenge med å følge gjeldende retningslinjer om å opptre med respekt for respondentens privatliv. De har fått rett til å kontrollere informasjonen som vi har fått tilgang til, i tillegg til at den er blitt holdt konfidensiell i tråd med god forskningsskikk (Johannessen et al., 2011, s. 95). Vi har hatt tett dialog med respondentene hvordan eventuelle identifiserende opplysninger blir presentert i oppgaven, og sitater som blir presentert i kapittel fire er blitt godkjent av samtlige respondenter. Vår studie har tatt hensyn til disse moralske og etiske aspektene som tilhører et personlig forskningsintervju. Dette har bidratt til at vi er blitt møtt med gjensidig respekt av respondentene.

## 4.0 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi presentere studiens funn. Vi har valgt å kategorisere funnene i fire deler, i tråd med Crossan et al. (1999) sin inndeling av organisatoriske læringsprosesser: intuisjons-, tolknings-, integrasjons- og institusjonaliseringsprosesser. Alle funn er presentert for å ytterligere belyse Jenkin (2013) sitt forslag om å integrere informasjonsinnhenting og digitale verktøy i 4I-modellen, og fortrinnsvis besvare forskningsspørsmålet om analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser. Hensikten med dette er å kunne se analyseverktøy i lys av konteksten de blir brukt i, og følge Crossan et al. (2011b) sin anbefaling om å videreføre rammeverket ved å se på læring over flere nivå. Målet med dette er å operasjonalisere våre funn i lys av det teoretiske rammeverket og relevante begrep som er presentert i teorikapittelet. På bakgrunn av Cronbach (1975) og Yin (2011) har vi laget grafiske figurer og konseptualiseringer for å systematisere funnene, fremheve forholdene mellom dem og forsterke ulike prosesser og egenskaper knyttet til analyseverktøy i datamaterialet. Hensikten med dette er ikke å konkludere, men å skape grunnlag for videre arbeidshypoteser og modelleringer rundt analyseverktøys roller i organisatoriske læringsprosesser. Alle respondenter er kodet i tråd med respondentkartet (se figur 5).

### 4.1. Organisatorisk læring med fokus på intuisjonsprosesser

I dette delkapittelet fokuserer vi på analyseverktøy i lys av intuisjonsprosessen til Crossan et al. (1999) på individnivå. En stor utfordring knyttet til å analysere læringsprosesser på intuitivt plan, er dens preverbale natur. For å undersøke denne prosessen blant respondentene, har vi spurt respondenter om deres digitale rutiner, rutiner knyttet til informasjonssøking, motivasjonsfaktorer og holdninger til ulike analyseverktøy. Funnene som presenteres under er identifisert med bakgrunn i de to dimensjonene Jenkin (2013) beskriver som utløsere av informasjonsinnhenting: intensjon og mekanisme. Et sentralt forskningsspørsmål har vært å ytterligere forstå brukeres intuitive møte med digitale analyseverktøy i sin søken etter ny informasjon og innsikt. Dette er gjort med en antakelse om at strategiske beslutninger blir tatt på et informativ og oppdatert informasjonsgrunnlag, og at analyseverktøy i dag er et viktig redskap til å lagre, hente ut og presentere data så vel som å kommunisere og distribuere et informasjonsbehov til flere individer.

#### 4.1.1. Utløsende faktorer for informasjonsinnhenting

Vi har i datamaterialet identifisert tre utløsende faktorer som forklarer hvordan respondentene intuitivt oppsøker og bruker forretningsanalytiske verktøy til informasjonsinnhenting: 1) strategisk, 2) utvikling og 3) kooperativt. Under vil vi presentere noe av datamaterialet vi baserer denne påstanden på.



Respondentene oppsøker digitale

Figur 6:

Utløsende faktorer for digital informasjonsinnhenting med analyseverktøy.

analyseverktøy i hovedsak for å lære mer om nåværende status hos ulike målgrupper, brukerpreferanser og resultater knyttet til ulike forretningsinitiativ i lys av målsettingen om økte digitale brukerinntekter. En respondent beskriver at analyseverktøy er dypt integrert i arbeids- og læringsrutiner, og at det å høste læring fra analyseverktøy er sentralt for å kunne drive prosjekter, initiativ og prosesser videre:

*Det flyter helt inn i det å få læring, og bestemme en videre vei og hvilke aktiviteter vi skal planlegge. Det går hånd i hånd med arbeidsoppgavene (...). Vi må se om vi treffer målgruppen, målsettingen, og generelt se på om innholdet vårt engasjerer (R10).*

Innsikt beskrives som et viktig referansepunkt i form av måltall, nåværende status og analyse av tiltak og prosjekter. Dette funnet reflekteres av andre respondenter, som også trekker frem digitale analyseverktøy som en sentral læringskilde, og et viktig startpunkt i produktutvikling og nye forretningsinitiativer. En annen redaksjonell respondent som arbeider som journalist og gruppeleder begrunner det i en håndfast og uttalt strategi:

*For redaksjonens del er det veldig knyttet til denne strategien om digitalabonnenter. Det er satt et tydelig mål om at alle husene skal være digitalt bærekraftige i løpet av 2021. Så det er håndfast, både for oss og for [konsernet] (R7).*

Tilgjengeliggjøring av analyseverktøy og innsikt er en avgjørende faktor for en datadreven utvikling av redaksjonelle produkter og tjenester. En redaksjonell leder mener tall- og datadrevne vurderinger basert på sanntidsdata kan bidra til å skape merverdi for kunden og lojale abonnenter, gjennom kvantitative mål som blant annet salg, kundefrafall, dekningsprosent, aldersfordeling og kjønnsfordeling:



*SAS kan gi “fast track” og “lounge”, men hva kan vi gjøre for at de vil være med oss? Det er egentlig det jeg bruker digitale analyser til, og det fordyper jeg meg i hver eneste dag (R9).*

Dette funnet kan imidlertid sees i kontrast til respondenter som er journalister, som oppgir omfanget av tilgjengelige verktøy og mulighetene som overveldende. Selv om analyseverktøy er tilgjengeliggjort med en oppfordring til aktiv bruk og eksplorering, oppgir redaksjonelle respondenter lavere bruk av analyseverktøy sammenlignet med redaksjonelle ledere og kommersielle respondenter. En respondent som arbeider som journalist oppgir tidlig i intervjuet at analyseverktøy ikke er en stor del av arbeidshverdagen:

*Det er så mange verktøy, så jeg henger ikke med. Vi har byttet til noe som heter [analyseverktøy] nå. Det har jeg ikke kommet i gang med i det hele tatt, må jeg innrømme (R8).*

På spørsmål om hva respondenten opplever som bakenforliggende årsaker til dette, er svaret at respondenten ikke opplever klare retningslinjer på bruk og forventninger knyttet til sine arbeidsoppgaver. Respondenten oppgir samtidig at analyseverktøy indirekte er en større del av arbeidshverdagen gjennom daglig diskurs:

*Det blir jo brukt når vi går gjennom tallene på morgenmøtene eller i vår gruppe, hvor vi ofte snakker om hvor mye salg vi har (...). Så det er ikke sånn at vi ikke forholder oss til dette i det hele tatt. Men jeg som enkeltindivid bruker det nok veldig lite i hverdagen (R8).*

#### Utvikling

Mens flertallet av respondentene vektlegger muligheten til å utforske og finne data og innsikt, fremhever også flere av respondentene at produkt- og konseptutvikling er en viktig intensjon for å aktivt søke ny informasjon. Dette gjelder i stor grad såkalt hypotesetesting, hvor flere av konsernets digitale produkter både stammer fra og utvikles ved hjelp av tester med bruk av omfattende datagrunnlag og analyseverktøy. En respondent utdyper at å teste hypoteser kan gi en indikasjon på potensial i et utviklingsprosjekt, og er sentralt i utviklingen av nye produkter og tjenester:

*Arbeidsdagen min består veldig mye av at vi har en lang portefølje av ideer og hypoteser på ting vi tror kan skape verdi, og så er det å finne måter og strategier for å validere disse idéene og sette de ut i live (R1).*

En annen respondent (R4) med bakgrunn som forretningsutvikler, oppgir også verktøyene som en intuitiv måte å oppsøke allerede etablerte hypoteser. Respondenten skisserer samtidig en høy terskel for å faktisk gjennomføre endringer i mediehusene sine produktportefølje.

Strategien om data og innsikt som distributør av beslutningsmyndighet beskrives som en viktig driver for innovasjon og forretningsutvikling:

*Det er viktige endringer som vi jobber med i dag, og vi må bevise hypoteser, endringer og salgsløp på for eksempel en vanlig artikkel eller det daglige salget vårt. Hvis vi gjør endringer skal det være basert på tester av tester. Vi må ha data som underbygger de beslutningene vi gjør (R4).*

En redaktør trekker frem en klar utvikling knyttet til individers arbeidshverdag i lys av implementeringen av den datadrevne strategien. Tidligere ble gjerne beslutninger basert på subjektive strategiske vurderinger, i motsetning til tall- og datadrevne vurderinger basert på sanntids- og analytisk data. På spørsmål om hvordan organisasjoner og individer har forholdt seg til analyse over tid, forteller respondenten om en tydelig utvikling i tråd med organisasjonens strategi om å bli mer datadrevet:

*Før hadde vi jo en del teorier, og vi fikk en del bekreftet også. Men det var ofte ut fra slik vi lagde papiravis; at den berømte desken satt og bestemte hva som skal på trykk, hva som skulle bli stort og hva som skulle bli lite. Mange av de hadde ganske god "fingerspitzgefühl", men det var ikke analyse (R9).*



Den siste identifiserte intensjonen, kooperativt, reflekteres med større konsensus på tvers av fagorienteringer i datamaterialet i sammenligning med strategisk og utvikling. Flere respondenter oppgir at de bruker analyseverktøy for å kunne kommunisere og samarbeide på tvers basert på en felles forståelse. Analyse og innsikt har en sentral kooperativ og samarbeidende rolle, i kraft av at analyseverktøy og innsikt er en sentral lærings- og referansekilde. På spørsmål om en respondents bruk av analyseverktøy, trekker respondenten frem innsikt som et viktig middel for å få gjennomslag på ulike ideer og initiativer:

*Jeg vil si at de er de mest overbevisende argumentene, man kommer ikke noen vei uten tall. Det er for å få gjennomslag (R1).*

På det samme spørsmålet har en redaksjonell respondent et litt annet syn analyseverktøy i lys av felles diskurs og samarbeid. Respondenten beskriver tallfokus som tidvis fremmedgjørende og som en læringsbarriere for deler av redaksjonen. Respondenten mener kvalitative vurderinger og et redaksjonelt verdigrunnlag i større grad appellerer til redaksjonelle medarbeidere:

*Jeg har selv observert nye ledere som er veldig opptatt av tall, at det gjør noe med den "standingen" de får i deler av redaksjonen. De mister kanskje noen folk de kunne fått med seg, hvis de hadde hatt en annen argumentasjonsrekke (R7).*

Mens forretningsutviklere oftere fokuserer på parametere som salg, spredning og kundefrafall, fremhever flere av de redaksjonelle respondentene mer kvalitative parametere som samfunnsrelevans og gjennomslag. En respondent med redaksjonell bakgrunn, beskriver videre både positive og negative aspekter av å basere redaksjonell produksjon på talldreven innsikt. Respondenten forteller at det trengs en avveining mellom bruken av kvantitative og kvalitative beslutningsgrunnlag:

*Vi lever ikke i en boble, vi skal jo være oppdatert på hva folk faktisk er interessert i. Da tror jeg at det er bra å følge med, og det gir oss god innsikt i hva som faktisk fenger folk. Også er jo faren at man dropper viktige saker, nettopp på grunn av at det finnes ting som du tror vil generere høyere tall enn av en annen parameter (R8).*

På samme spørsmål om intuitiv bruk av analyseverktøy, svarer en annen redaksjonell respondent at det er stort mangfold i arsenalet av verktøy og introduksjon av nye digitale hjelpemidler. Respondenten presiserer at innsats for å opparbeide seg ny digital kunnskap er ekstremt viktig, for å kunne bruke verktøyene i tråd med sin hensikt:

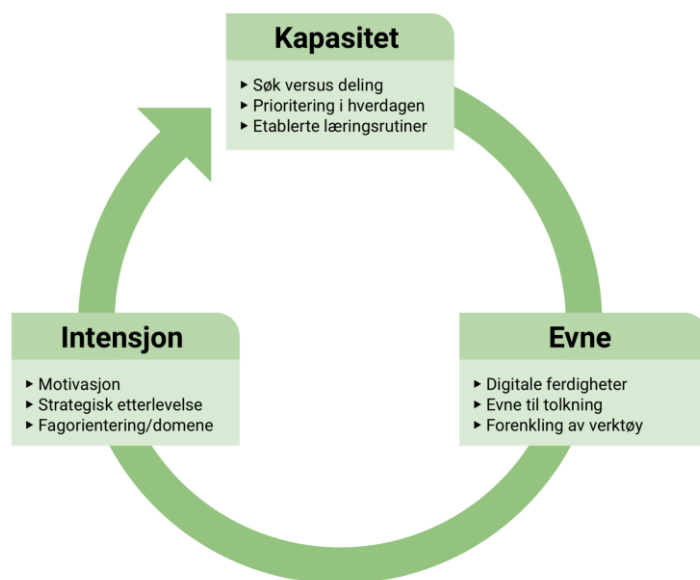
*Det kommer nye verktøy hele tiden. Både verktøy som kan forenkle arbeidsflyten og arbeidshverdagen, men som også kan brukes til å formidle innholdet vårt. Det å tilegne seg ny digital kunnskap fortløpende er ekstremt viktig, i den delen av organisasjonen som jeg er i hvert fall (R2).*

## **4.2. Organisatorisk læring med fokus på tolkningsprosesser**

Mens intuitive læringsprosesser beskriver menneskers startpunkt for søken etter inntrykk og informasjon, beskriver tolkningsprosessen hvordan man tolker og skaper mening i læringsprosessene. Vi vil i dette delkapittelet fokusere på respondenters kognitive videreføring av læring til gruppenivå på bakgrunn av respondentenes utsagn. Muligheter og barrierer knyttet til forståelse og viderekommunisering er sentralt for feedforward-prosesser i organisasjoner, da evne og mulighet til tolkning legger føring for å overføre innsikt til organisasjonsnivå. Tolkningsprosessen må i større grad enn intuisjonsprosesser sees i sammenheng med miljøet individene befinner seg i, og respondentene beskriver at miljøet de er del av også legger føringer på hvordan de bruker analyseverktøy, søker data og handler videre i organisasjonen.

### 4.2.1. Betingelser for digitale læringsprosesser

Vi har i intervjuprosessen spurt respondenter om hva de føler muliggjør digitale læringsprosesser i lys av å skape mening av data, og hva som begrenser deres muligheter for digital eksplorering og utarbeiding av ny innsikt. Vi har identifisert tre betingelser fra datamaterialet som representerer ulike flaskehalsen for digital eksplorering og utarbeiding av mening bak bruk og analyse av data: kapasitet, evne og intensjon. Vi presenterer også funn direkte knyttet til ulike tolkninger av datamateriale og daglig bruk av analyseverktøy.



**Figur 7:**  
Individuelle betingelser for digitale læringsprosesser.

#### **1. Kapasitet**

Flere respondenter trekker frem tid som den største begrensningen når det kommer til å bruke og utforske verktøy, og å bearbeide data og innsikt i arbeidshverdagen sin. Møtevirksomhet, samarbeid og kunnskapsdeling trekkes frem som sentrale hindre for individuell eksplorering, tolkning og kognitive analyser. Dette gjelder på tvers av samtlige respondenters organisasjoner og bakgrunn, og flere oppgir at de gjerne skulle satt av mer tid til bruk av analyseprogram. En respondent i en lederstilling bekrefter at arbeidshverdagen ikke tillater alle å kunne kreativt utforske og bearbeide data og innsikt, og at det ofte må vike for samarbeid og mer pressende arbeidsoppgaver:

*Jeg gjetter at mange av de dere snakker med sier at utfordringen ikke er lysten, men tiden for å gå ordentlig i dybden på ting (R6).*

Dette bekreftes av en respondent tilhørende et annet mediehus, som presiserer at søking og tolkning av innsikt ofte må vike for andre aktiviteter og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger og fagfelt i form av møtevirksomhet og orientering. Respondenten (R3) viser på sin side til konkrete tiltak i møte med denne utfordringen:

*Møter kan man ikke ha på kveldstid, og da blir det litt sånn at eksploreringsdelen havner på kveldstid (...). Men det vi skal prøve på i neste uke, det er at vi har avsatt en hel dag for alle i teamet, hvor målet er å lære seg noe nytt (R3).*

Vi observerer imidlertid enkelte avvik i respondenters opplevelse av ledig kapasitet og tid tilgjengelig til bearbeiding av innsikt i analyseverktøy. På spørsmål om hvilke begrensninger respondentene opplever, oppgir enkelte at de har et bevisst og proaktivt forhold til problemstillingen:

*Jeg har så mye tid som jeg selv setter av til det (...). Trikset er å gjøre det hele tiden, slik at det ikke blir en "baug" å gå inn i et slikt verktøy. Du kan aldri bare sitte en hel dag og kose deg med et verktøy. Det har man ikke tid til (R10).*

På samme spørsmål bekrefter en annen respondent at tid er en konkurrent til å etablere gode rutiner og læringsprosesser i analyse- og innsiktsarbeid:

*En har liksom ikke tid til å stoppe opp, løfte nesen og tenke at det kanskje finnes andre måter å løse oppgavene våre på. I en travel hverdag tror jeg at det handler om å få vekk det som brenner mest og størst, og sånn type innsiktsarbeid krever kalorier. Du må virkelig dedikere tid, og jeg tror det handler om struktur på arbeidet (R4).*

En respondent viser til en proaktiv holdning mot tidspresset i arbeidshverdagen, og begrunner det med viktigheten av innsikt i utvikling og prosjektplanlegging. Respondenten utdyper for at prosjekter skal lykkes, må det forsøksvis settes av mye tid til innsiktsarbeid:

*Jeg jobber en del i prosjekt, og jeg synes den forarbeidstiden er ekstremt viktig for hvordan det går med prosjektet (...). Da er innsikt veldig viktig. Da er jeg en tilhenger av å sette av mye tid til å jobbe med det, rapporter, hente ut dataene og få de riktige hypotesene (R10).*

Respondent 7 erfarer at antall valgmuligheter i verktøyene kan virke overveldende, spesielt for ansatte som ikke er avhengig av å bruke analyseverktøy for å gjøre en god redaksjonell jobb. Dette får videre implikasjoner for hvor mye tid man har tilgjengelig til å bruke analyseverktøy i hverdagen og tolke ulike datasett:

*Jeg synes fortsatt at det er litt mange valgmuligheter, og skulle gjerne ønske at det var enda flere forhåndsprogrammerte "dashboards" som jeg kunne forholdt meg til. Man må ha veldig god tid hvis man virkelig skal eksplorere alt selv, da må man ha brukerinnsikt som en heldagsjobb (R7).*

Flere respondenter opplever at tiden ikke strekker til når det kommer til digital eksplorering og analysearbeid, og at rammene i arbeidshverdagen ikke alltid favner bredt nok. En respondent i en forretningsanalytisk stilling presiserer at det er et strategisk mål å tilrettelegge for eksplorering, men at det ofte faller fra i møte med praktiske oppgaver og daglige utfordringer:

*I teorien så har [konsernet] tilrettelagt for at man skal kunne gjøre det. Så tidvis har jeg ganske god tid, har jeg lyst å svare. Selv om det i praksis – og spesielt nå – er ganske lite, så er det egentlig tilrettelagt for det (R5).*



## 2. Evne

Digitale ferdigheter og evne til å navigere verktøy er fremtredende i respondentenes svar om bruk av analyseverktøy, både i lys av teknisk navigering og individuell tolkning. Samtlige respondenter oppgav et behov for å styrke sine digitale ferdigheter, samtidig som de ikke opplevde at ferdighetene de har i dag er mangelfulle eller utilstrekkelige. Respondentene begrunnet dette med rask teknologisk utvikling, og et økende behov for å behandle og presentere innsikt i stadig mer komplekse datasett, dynamiske markeder og flyktige kundepreferanser. Kontinuerlig læring og utvikling av evner til å navigere analyseverktøy og å tolke data, ble presentert som sentrale grunner til at konsernet er konkurransedyktig samt at de ansatte forblir attraktive arbeidstakere. På spørsmål om respondenter føler at deres digitale ferdigheter strekker til, svarte en respondent dette:

*En merker at det ikke nytter å lene seg tilbake og tenke at “nå har jeg den digitale kunnskapen jeg har”, fordi den digitale farten er stor. Det kommer nye verktøy hele tiden (R2).*

Nærmest alle respondenter oppgir at de føler de behersker analyseverktøyene, databehandling og videre tolkning av informasjonen og dets strategiske implikasjoner. Dette må sees i sammenheng med at flertallet av respondentene er forretningsutviklere, prosjektledere og analytikere. En journalist presenterer sin side av saken:

*Jeg føler det mest når jeg snakker med dere nå. Nå føler jeg at jeg skulle kunnet det bedre. Ikke at jeg føler på en forventning i hverdagen, men det er lagt opp til at vi skal bruke det og det er nok noe de vil (R8).*

Selv om de fleste respondentene oppgir lite problemer med å navigere verktøyene, er likevel tolkning og forståelse av data en utfordring som går igjen hos flere respondenter. Ikke alle har faglig bakgrunn eller interesse for talldreven analyse. En respondent med kommersielt lederansvar peker i retning av at de fremdeles har et stykke å gå på individuell tolkning av datasett:

*Jeg tror vi har kommet langt med tilgjengeliggjøringen av data, men jeg opplever at analyseverktøyene våre ikke nødvendigvis forklarer hva som ligger bak eller forteller hele historien om hvorfor tallene er som de er. Der kommer kloke hoder, og folk med bedre kunnskap inn (R6).*

En annen respondent (R1) trekker frem at en viktig læringsmotivasjon kommer av å kunne kommunisere godt med såkalte “superbrukere” og programmerere, for å kunne skape bro mellom kommersielle, redaksjonelle og tekniske kompetanseområder – og dermed bygge bedre datasett og grunnlag for analyse:

*De er langt flinkere enn meg, og har mye mer erfaring. Men jeg føler det er lettere for meg å komme med gode bestillinger til dem, og at veien er kortere fordi jeg snakker litt mer samme språk (R1).*

Flere respondenter trekker frem forståelse av output som essensielt i bruk av analyseverktøy. En respondent fremhever at innsiktens praktiske implikasjoner er vel så viktig som søkeprosesser eller programmering av datatabeller. Den enorme mengden stordata må analyseres og forstås, hvis den skal ha verdi:

*Det er ikke vits å hente ut masse data hvis det ikke er gjort en analyse og et innsiktsarbeid. Da er det egentlig veldig lite verdt (...). Det er ikke nok å si vi har fire prosent nedgang, vi må forstå hva den nedgangen handler om. Det er et stort gap mellom tilgjengelig informasjon og tilgjengelig kunnskap (R4).*

Det er tidkrevende for respondenter å utforske innsikt og analyse, uten forståelse for eller rutinemessig bruk av verktøyene. En respondent vektlegger at bruk av analyseverktøy er lite produktivt, uten forståelsen av innsiktens tekniske, praktiske og strategiske implikasjoner:

*Det er viktig at alle blir bedre til å ha en god forskningsmentalitet (...). Tar man opp [analyseverktøy] og begynner å vase omkring der, er det lite fruktbart og et veldig forvirrende sted å være (R4).*

En respondent trekker frem at det ofte følger med egne faglige kontakter til programvarene og opplæringsmateriale i form av video og guider. Likevel presiserer flere respondenter at de foretrekker å lære verktøyene selv, uten rigide føringer for å beherske verktøyet på en gitt måte:

*Det er egentlig sånn jeg liker best å tilnærme meg nye verktøy, at jeg bare tester ut mest mulig og utforsker de mulighetene som ligger i de ulike applikasjonene (R2).*



Nesten samtlige av respondentene oppgir at viljen til digital innovasjon og utforsking av nye muligheter står sterkt både personlig og i deres oppfatning av resten av organisasjonen. Dette henger sterkt sammen med vilje til å tolke og dele innsikt, støtte hverandre på tvers av organisasjoner og sette i gang nye initiativ. Flere

respondenter trekker frem motivasjon som en viktig kapabilitet, som bidrar til at arbeid innen analyse deles og brukes i større deler av organisasjonen. På spørsmål om delingskultur rundt innsiktsarbeid, svarte en respondent med både kommersiell og redaksjonell bakgrunn:

*Selv om det er "X" antall ulike merkevarer med sine egne strategiske mål, i tillegg til de overordnede målene fra [konsernet], så føler jeg det er et veldig stort rom for å spille på hverandre. Det er en veldig delingskultur mellom de ulike merkevarene, og en stor vilje til å bruke tid på hverandre (R2).*

Dette bekreftes av en annen respondent med lederansvar:

*Stort sett er folk veldig lydhøre. Sånn sett er det ikke viljen og ønskene rundt omkring det står på (R3).*

Tid og evne går ofte på bekostning av viljen til å dele innsikt og igangsette nye initiativ. Spesielt trekker respondenten frem utfordringen knyttet til ulik organisatorisk tilhørighet og prosjektarbeid som viktige begrensninger for både tolkning og videreføring av innsikt:

*Jeg tenker det er vilje og variabel evne, og litt tidsklemmer ute og går. Også skulle vi kanskje gjerne hatt en tydeligere instruks ut til alle mulige om hvordan delingen skal skje (...). Vi har definitivt en vei å gå, men det er veldig sjeldent det står på viljen (R3).*

Tilhørighet knyttet til henholdsvis redaksjonelle eller kommersielle fagorienteringer, gir utslag i hvor stor grad vi observerer kapasitet, evne og vilje til å etablere og vedlikeholde digitale læringsrutiner basert på bruk av analyseverktøy. Mens kommersielle respondenter gjerne opplever klare forventninger knyttet til analysearbeid, oppgir redaksjonelle medarbeidere lavere arbeidskapasitet knyttet til analytisk arbeid. En redaksjonell respondent presiserer imidlertid at dette ikke handler om manglende forståelse for at analyse, innsikt og en datadreven strategi er viktig. Respondenten velger heller å fokusere på sitt redaksjonelle bidrag til den overordnede strategien, fremfor fokus på dataanalyse:

*Min rolle er jo å lage mest mulig interessante og best mulig saker. Det er det som er i bunn som skal gi oss disse digitale inntektene. Så kan du si det handler om å prøve å finne vinklinger og slike ting som vi tror kan generere salg og brukerinntekter. Det er litt sånn at jeg ikke har noen mer direkte rolle enn den delen (R8).*

En respondent innen data og analyse beskriver både evner, forståelse og vilje overfor analyseverktøy som varierende i de ulike mediehusene, og beskriver en lav terskel for å be data- og analysearbeidere om bistand. Selv om det også er en del av mandatet deres, er det



viktigste å produsere et godt datagrunnlag for videre analyse, noe som krever omfattende kunnskap om statistikk, journalistikk og selve forretningsmodellen:

*Vi er jo ulike, og det er ganske mange som bare ikke er interessert. Du kan godt være en god digital markedsfører uten å forstå tall, altså de forstår ikke produktene (...). Det er faktisk veldig varierende hvor stor forståelse og interesse det er, selv for de som jobber i en stilling hvor det er forventet at du trenger det (R5).*

#### 4.2.2. Andre funn knyttet til tolkningsprosessen

I tillegg til ulike betingelser for digitale læringsprosesser knyttet til bruk av analyseverktøy, ser vi et behov for også å belyse tolkningsprosessen i lys av funn knyttet til ulik fagorientering i respondentgruppen og teknologisk forenkling. Vi vil videre presentere disse funnene i lys av tolkningsprosesser.

##### 4.2.2.1. Ulik fagorientering

Utstrakt lagring og bruk av kvantitative datasett har en klar sammenheng med de enorme mengder data som genereres digitalt av abonnenter og lesere, via klikk, scrolle-tid, inntektsstrømmer

og andre digitale transaksjoner. Vi observerer dissens på bakgrunn av de to ulike orienteringene om i hvilken grad de opplever at utstrakt bruk av analyseverktøy bidrar til økt verdiskapning. Skillet mellom avis- og digitalabonnement som et redaksjonelt produkt og innsikt som fasilitator, baserer seg i stor grad på hva man mener tjener forretningsmodellen best: subjektive fagvurderinger eller kvantitative data. Selv om samtlige respondenter viser forståelse for at begge er nødvendige, observerer vi ulik vektning av hensiktsmessig balanse blant respondentene basert på fagorientering. En respondent innen innsikt og analyse vektlegger at bruk av kvantitative datasett i lys av målsettingen ofte kan være både mer produktivt og mer hensiktsmessig, enn kvalitative datasett og subjektive vurderinger:

*Vi bruker stort sett begge deler, men man lener seg ofte mest på de kvantitative (...). Mens når du tolker resultatene av noe, så er det ene "hard facts", eller kvantitative tall. Enten har du klart å oppnå 10.000 ekstra abonnenter, eller så har du det ikke (R3).*



**Figur 8:** Ulik fagorientering i lys av datasett, analysekapabiliteter og ambidekstri.

Fokus på kvantitative data og måltall begrunnes i stor grad av at data genereres kontinuerlig av brukerne og kan lagres, overvåkes og analyseres i sanntid. Men selv om disse datasettene er lett tilgjengelig, trekker flere respondenter både med kommersiell og redaksjonell orientering frem at dette fokuset kan danne et skjevt øyeblikksbilde av tingenes tilstand:

*Vi bruker veldig mye kvantitative data, og kanskje for mye. Fordi man glemmer å ta blikket opp for å tenke på hva kunden, uavhengig av hva vi ser, faktisk gjør, prefererer, liker og tenker (R5).*

En redaksjonell respondent skulle ønske seg en bedre balanse mellom kommersielle og redaksjonelle hensyn i sin redaksjon, og stiller også spørsmål til fokuset på kvantitative mål som lesertall og inntekter. På samme spørsmål om forskjeller mellom kommersielle og redaksjonelle medarbeidere, presenterer en redaksjonell respondent et scenario hvor kvantitative og kvalitative mål ikke nødvendigvis lar seg kombinere:

*Et typisk eksempel er at man har en viktig bakgrunnssak om migrantkrisen som bør ligge høyt på fronten vår, mens speedometeret vårt er blodrødt fordi saken ikke går godt. Men det er ikke slik at det er fordi det er rødt at man kan trykke "remove" (...). Det handler om å kombinere den innsikten vi får gjennom disse verktøyene med vårt samfunnsoppdrag, altså kombinere det med menneskelig tenking, hvis du kan si det sånn (R2).*

Andre respondenter med redaksjonell tilhørighet, velger å trekke kvalitative mål frem som viktig innsikt som støtter opp under måltall og kvantitative indikasjoner. En respondent mener at det er i subjektive vurderinger og datasett at man kan finne grobunn for kreative og banebrytende ideer, gjennom metoder som eksempelvis brukerintervjuer, tilbakemeldinger, eller subjektive tolkninger av tallmateriale. På en annen side beskrives det som mer tidkrevende og vanskeligere å dele på tvers av prosjektgrupper og organisasjoner:

*Når vi jobber med å finne, særlig i min jobb som tjenesteutvikling, holder det ikke å bare se på tallene. Man må faktisk snakke med folk, og å ha gode prosesser i systemet for mer kvalitativ analyse er litt undervurdert. Siden de kvantitative målene er så lett tilgjengelig, så blir kanskje de kvalitative bitene oversett litt eller nedprioritert. Men det er ofte der man virkelig finner potensial (R1).*

De ulike tilnærmingene til data sees ofte i sammenheng i lærings- og beslutningsprosesser, og flertallet av respondentene har et bevisst forhold til hvilke data ulike beslutninger bygger på. En respondent trekker frem fokus på kvantitative data som strategisk overordnet, mens

utviklingen peker i retning av at kvalitative egenskaper på individ- og gruppenivå stadig blir viktigere i lys av å øke antall digitale abonnenter:

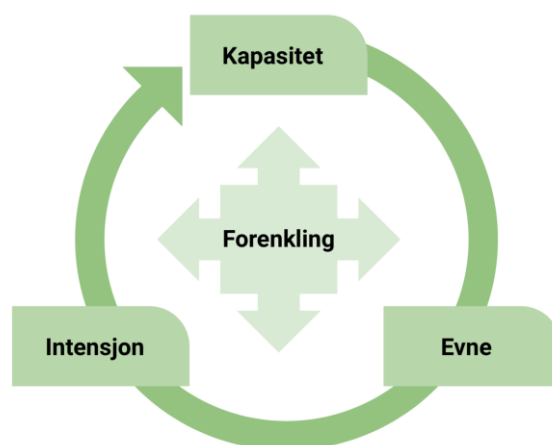
*Vi har ofte basert mange beslutninger på kvantitative data, men jeg ser at vi er i ferd med å bevege oss inn i en verden hvor det å snakke med brukere blir viktigere. Innsikt som sitter i førsteleddet hos oss kan enten være gjennom de som sitter i fronten av redaksjonen som styrer forsiden eller de som sitter med sosiale medier eller kundeservice. Vi bruker den innsikten og feedbacken som de får fra kundene til å jobbe med utvikling mye bedre enn før (R6).*

Tilnærming og verdsettelse av kvantitativt og kvalitativt datamateriale skisserer opp et sentralt skille i utvalget vårt mellom kommersiell versus redaksjonell fagorientering. En forklaring på dette er knyttet til ulike kompetanser. En annen er oppbyggingen av arbeidshverdagen, hvor vi observerer at det ikke er samme spillerom for redaksjonelle medarbeidere for å bruke analyseverktøy kontra de som har det som deres kjerneaktivitet:

*Jeg tenker at det er veldig stor forskjell på min jobb og en journalist sin jobb. De har et helt annet fokus på kvantumsmål på hvor mange artikler de skal levere (...). Min jobb er å levere innsikt så raskt som mulig, men det tar tid å skaffe frem den innsikten. Og så opplever jeg støtte for at jeg bruker tid på det. Jeg tror ikke det er samme spillerom for journalister (R1).*

#### 4.2.2.2. Forenkling

Vi observerer at respondentene vektlegger verktøyenes støttende og fasiliterende rolle i tolkning og presentasjon av data. Datamaterialet viser at å forenkle brukerreisen i verktøyene bidrar positivt både i det intuitive møtet med verktøyene, og i videre utvikling av ny innsikt og bruk av analyseprogram. Respondenter som er såkalte “superbrukere” viser stor tro på at å satse på forenkling og opplæring, samtidig som arbeidstrykket for disse kontaktpersonene er høyt:



**Figur 9:**  
Forenkling som støttende og fasiliterende elementer i digitale læringsprosesser.

*Vi har tvunget ganske mange i organisasjonen til å bruke “det letteste for veldig mange”. For organisasjonen vår, hvis vi snakker litt bredt, så handler det om alt fra webdesignere til kreative markedsførere til de som jobber i økonomiavdelingen eller ledere. For mange av dem er det enklest å bare spørre meg (R5).*

Målet med forenklingen er at flere i organisasjonen aktivt skal kunne bruke verktøyene, og dermed øke autonomi knyttet til både søkeprosesser, tolkning og beslutningsmyndighet basert på et oppdatert og grundig datagrunnlag. Fokus på visualisering og brukervennlighet av data har fått et større fokus de siste årene for å forenkle læringsprosesser og tolkning av data:

*Vi har jobbet mye med visualisering. Én ting er at folk har det tilgjengelig. Men det er ganske stor forskjell på om du får et pent “dashboard” med en forklaring, kontra å få en Excel-fil med tall som du må tolke selv (R6).*

En sentral utfordring knyttet til tolkningsprosesser er skillet mellom eldre respondenter som ikke har vokst opp i en digital verden, og yngre respondenter som har lettere for å lære å bruke ulike digitale verktøy. En respondent presiserer at for ansatte som har hatt en redaksjonell fartstid på 15 år eller mer har det vært en enorm teknologisk fremgang knyttet til forenkling av komplekse datasett og informasjon, og at dette er en utvikling de tror bare vil fortsette:

*Det er en veldig tydelig strategi at vi må digitalisere hele vår operasjon og alt vi lever av. Men hva gjør du når du har en stor arbeidsstokk som er født og oppvokst i papir? Vi må omsette all den gamle kunnskapen. Det er noe som går uavhengig av hvilke plattformer du publiserer på (R2).*

I vårt utvalg har vi identifisert to såkalte “superbrukere”, altså respondenter som er et kontaktpunkt for både tekniske og faglige spørsmål knyttet til analyse. De spiller også en sentral rolle i å utforme og forenkle datasett og dashbord, og tilgjengeliggjøre de utover i konsernet. Begge respondentene oppgir at arbeidsdagen i stor grad består av mange ulike dialoger med folk som ønsker bistand eller veiledning i lys av forretningsanalytiske spørsmål. Selv om respondentene omtaler dialogene som kontinuerlige forstyrrelser, presiserer de at dette også medfører positive ringvirkninger fra et strategisk ståsted. Samtidig som det medfører mindre tid til egen utforskning, går den tiden videre til å knytte seg nærmere til ulike deler av organisasjonens behov, funn og tanker:

*Det er jo fordeler og ulemper med det. Ulempen er at du blir forstyrret hele tiden. Men fordelene er at du blir kjent med veldig mange ulike typer. Du skjønner mye mer hvor mange ulike behov en organisasjon har, og at det er mange forskjellige innfallsvinkler til data (R5).*

Flere respondenter beskriver konsernets sentraliserte data- og analyseavdeling som en presset ressurs. De bistår alle som trenger hjelp med innsiktsarbeid rettet mot analyseverktøy, i tillegg til forenkling, produksjon av rapporter, innsikt og tilgjengeliggjøring av data:

*De er kanskje den mest pressa ressursen vi har. De er for få folk og de får oppdrag hele tiden. Det er i alle slags mulige valør, som går helt fra prisanalyser til innsiktsanalyse til testing av en hypotese. De er "all over" (R4).*

En annen respondent bekrefter funnet ovenfor. Samtidig fremhever respondenten viktigheten av denne avdelingen, og at deres tjenester oppleves som tilgjengelig og behjelpelig. Dette er viktig, ifølge respondenten, ettersom at det viktigste analysearbeidet lokalt er å se innsikt i lys av det enkelte mediehusets utfordringer og strategiske mål:

*Det er veldig lett å sende en Slack til noen, hvis du vil ha innspill til hva de har gjort eller om de har noen innsikt. Vi deler jo rapporter hele tiden, og vi får masse drahjelp. Men så må vi gå tilbake og se: "Hva betyr det for oss?" (R10).*

Et robust og separat analyseteam, i tillegg til egne stillinger innen data- og analyse, er en sentral ressurs for flere av respondentene. Avdelingen frigjør kapasitet og bidrar med spisset og omfattende kompetanse på området. Dette tillater mediehusene å fokusere på å se og å handle på funn og innsikt i lys av egne strategiske utfordringer. Respondent 1 påpeker at de som har ansvaret for dataanalyse og verktøyene i konsernet er en proaktiv og viktig ressurs:

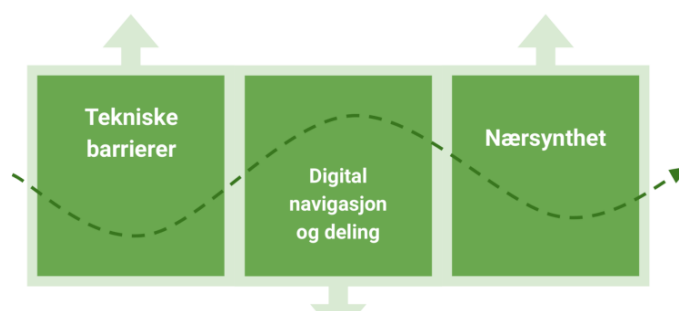
*De som er ansvarlig for dataanalyse og verktøyene formidler proaktivt nye muligheter (...). Enten så tilbyr de opplæring, eller så er det lett å spørre om å få opplæring, og så er de veldig flinke hvis det skjer endringer i hvilket verktøy de vektlegger. De er gode på å kommunisere det (R1).*

### **4.3. Organisatorisk læring med fokus på integrasjonsprosesser**

I dette delkapittelet vil vi presentere funn i lys av integreringsprosessen, et sentralt knyttingspunkt mellom gruppe og organisasjon i 4I-modellen til Crossan et al. (1999). Selv om et fokus i denne oppgaven omhandler analyseverktøy som en del av informasjonsinnhentingsprosesser, ser vi både i lys av organisatorisk læring og i datamaterialet at individenes holdninger og bruk av analyseverktøy legger klare føringer for analyseverktøys rolle også på gruppe- og organisatorisk nivå. Vi har her stilt spørsmål til respondentene om digital læring relatert til prosjektgrupper og medarbeidere rundt respondenten, og hvilke implikasjoner analyseverktøy og innsikt har i samhandlingsprosesser med andre mennesker.

### 4.3.1. Barrierer knyttet til bruk av analyseverktøy og videreføring av innsikt

Vi har tidligere i datamaterialet sett at flere brukere intuitivt oppsøker data og analyseverktøy for å videre bruke den strategisk, i utvikling, og som felles referansepunkt i møte med kollektive samarbeid. På bakgrunn av respondentenes svar på dette punktet, har vi identifisert tre barrierer knyttet



**Figur 10:**  
Barrierer knyttet til bruk av analyseverktøy og videreføring av innsikt.

til læring på gruppenivå: 1) tekniske barrierer, 2) digital navigasjon og 3) nærsynthet. Under vil vi presentere noe av datamaterialet vi baserer denne påstanden på.



Tekniske barrierer kan være en grunnleggende sperre for bruk av analyseverktøy i integrasjonsprosesser. Enkelte respondenter trekker frem at ytelse, sikkerhetsvegger, og brukergrensesnitt i enkelte plattformbaserte analyseverktøy kan være en hindring for både implementering, bruk, og kollektiv læring og diskurs på bakgrunn av analyseverktøy. Dette funnet er spesielt fremtredende hos redaksjonelle respondenter. En journalist oppgir at terskelen for å unngå analyseverktøy ofte kan være lav og teknisk betinget:

*Det kan være noe så enkelt som å logge på [analyseverktøy], og så stopper det i [innloggingsportal]: “Nei, så gikk ikke det”, så får du ikke rutinen på å bruke det. Det kan være så tåpelige ting. Generelt har alle mye å gå på med digitale verktøy, og mye vi kunne ha vært bedre på der (R8).*

En forretningsutvikler trekker frem tidligere programversjoner som en mulig årsak til at andre ikke har opparbeidet seg rutiner knyttet til analyseverktøy i hverdagen. Respondent 4 påpeker at analyseverktøys ytelse har tidligere krevd unødvendig tid og krefter i arbeidshverdagen, og at det i enkelte tilfeller har gitt analyseverktøy et dårlig rykte blant ulike ansatte. Denne oppfatningen mener respondenten fremdeles eksisterer, spesielt i de gruppene man fremdeles ønsker i større grad skal forstå verktøyenes hensikt og dataen bak dem:

*I de første iterasjonene med [analyseverktøy], tok det gjerne to minutter laste ned en rapport. Det gav folk dette dårlige inntrykket, som: “Dette programmet er jo bare noe dritt, og jeg får aldri opp resultatene (R4).*

Vi observerer ulike implikasjoner for disse tekniske hindrene i datamaterialet. I tillegg til at en respondent oppgir at dette hindrer bruk av analyseverktøy fullstendig, viser andre respondenter til individuell og ekstern prosessering av datasett. En respondent tar ut dataene manuelt fra ulike verktøy, fremfor å bruke konsernets felles analyseverktøy. Respondenten trekker frem hurtigere og mer komfortabel prosessering av data, i tillegg til at det kan bidra til nye vinklinger i den kollektive forståelsen av innsikten:


*Hvis jeg skal gjøre modelleringer, eller litt mer detaljanalyse, så liker jeg å ta ut dataen og prosessere det i Excel fordi det kan jeg ganske godt. Da slipper jeg å jobbe opp mot server, det går litt raskere (R1).*

En respondent med en sentral støttefunksjon innen data og analyse, sier derimot at dette ikke skal skje da vi spør respondenten om denne typen digitale vaner og bruk av analyseverktøy:

*Greien med [analyseverktøy] er at det ikke nødvendigvis er lett å eksportere til Excel. Hver gang noen spør meg: "Kan du gjøre denne i en tabell, så jeg kan eksportere?", da har jeg feilet i jobben min. Jobben min må nødvendigvis være å unngå at man surrer med egne tall i egne tabeller (R5).*

Det er et strategisk ønske at flere skal være delvis selvbetjente i innhenting av data og utforskning. Respondent 5 påpeker at jo mer fleksibelt og valgmuligheter et system har, jo høyere krav stilles til utforming, implementering og bruk av verktøyet:

*Jo mer fleksibelt det er, desto mer komplisert er det. Det er ulempen med det (...). Jo mer fleksibelt og jo flere muligheter vi har i systemene, desto færre superbrukere får man (R5).*

 Tallrike kommunikasjonskanaler og ulike plattformer trekkes frem som tidvis overveldende hos flertallet av respondentene, i lys av å distribuere informasjon, en-til-en-kommunikasjon, og å søke etter allerede prosessert datamateriale skapt i konsernet. Samtidig forteller respondent 4 at kommunikasjonsverktøyet Slack har bidratt til å senke terskelen for kunnskapsdeling på tvers av geografisk og organisatorisk tilhørighet. Samtlige respondenter trekker frem rapporter som en sentral kilde til kunnskap, et format som de siste årene har utviklet seg til å bli et sentralt middel for å distribuere kunnskap og innsikt:

*Det er jo også et problem at kunnskap blir ofte værende innenfor et prosjekt (...). Slack har vært veldig bra for [konsernet]. Det deles og tilgjengeliggjøres kunnskap på en mye mer effektiv måte (R4).*

Respondentene oppgir at kommunikasjonsverktøy er det digitale verktøyet de bruker mest i sin arbeidshverdag, både til intern og ekstern kommunikasjon. Dette funnet må samtidig sees i lys av koronapandemien, og utstrakt bruk av både chat- og videofunksjoner for å dele og planlegge som følge av smitteverntiltak i 2020 og 2021. Respondentene trekker frem chat-tjenesten Slack som en sentral plattform for deling av innsikt, rapporter og informasjon også før pandemien. Respondentene beskriver stort mangfold i rapporter og muligheter for å bearbeide allerede formulert innsikt. En respondent forteller at det kan være utfordrende å finne frem til ulike rapporter og informasjon, både med tanke på mengden informasjon og organisatorisk navigasjon:

*Man blir jo overveldet av det, så det handler også om “mindset”; om du klarer å navigere i et sånt landskap, oppsøke folk og klare å jobbe i denne matrisen vi har. Der er vi veldig tydelig på bruk, og det forventes at du skal bruke matrisen (R4).*

En sentral utfordring er digital tilgjengeliggjøring av data og innsikt på tvers av arbeidsgrupper og organisasjoner. En respondent trekker frem utfordringen med tydelige instruksjoner knyttet til hvor og hvordan denne delingen skal skje. Spesielt trekker respondenten frem ulik organisatorisk tilhørighet og prosjektarbeid som viktige begrensninger for både å tolke og videreføre av innsikt:

*Vi skulle gjerne hatt en tydeligere instruks ut til alle om hvordan delingen skal skje. Veldig mye av innsikten havner jo inne i et eller annet prosjekt. Når vi jobber med en prosjektgruppe på noe spesifikt blir folk innad i den prosjektgruppa veldig gode på akkurat det de jobber med, men det når ikke frem til de andre (R3).*

Enkelte respondenter oppgir mengden med tilgjengelig informasjon og innsikt som overveldende, spesielt i digitale analyse- og kommunikasjonskanaler. En respondent oppgir at det kan være utfordrende å navigere i en slik digital jungel i en travel hverdag, og at man ofte må oppsøke innsikt generert i andre ledd av konsernet på eget initiativ:

*Det krever at man får det med seg, for det er utrolig mange stemmer og dialoger. Slack er jo bra, men det er også forferdelig. Det er gjerne tilfeldig at du kommer over noe. Du må liksom på eget initiativ gå inn og se på innsikten, og så se: “Men her var det jo noe vi kunne bruke, en spennende test med gode resultater (R10).*



Respondentene beskriver åpen kommunikasjon og omfattende kunnskapsdeling internt og på tvers av organisasjoner og mediehus. En annen respondent mener det er viktig å dra nytte av synergieffektene av å være del av et større konsern:

*Det handler mye om tidsbesparelse. Når noen i samme konsern sitter på god innsikt og kunnskap, handler det om du faktisk kan nyttiggjøre av den i stedet for at du skal finne opp kruttet på ny hver gang (R2).*

Vi ser i datamaterialet at mengden plattformer og ulike prosesseringsverktøy, påvirker analyseverktøys rolle og bruk i arbeidshverdagen. Dette funnet vises enda sterkere hos redaksjonelle respondenter, som omtaler omfanget av analyseverktøy som tidvis uoversiktlig. Respondenter med kommersiell orientering og mandat om å aktivt søke informasjon og innsikt i analyseverktøy, viser også forståelse for at mengden verktøy kan hindre rutinemessig bruk:

*Nå har jeg byttet jobb, så jeg har måttet hoppe inn i mange nye verktøy. Så det må man jo hele tiden. Det er ekstremt mye verktøy (...). Vi sjonglerer nye verktøy hele tiden, og det er bare blitt en del av hverdagen (R10).*

*Nå blir mitt svar litt preget av den rollen jeg har, fordi jeg bruker det jo på vegne av teamet vårt. Så det blir nok alt for mange digitale verktøy å bruke (R3).*

På gruppenivå er det et skille i analyseverktøys rolle mellom kommersielle og redaksjonelle miljø. Forretningsutviklere og kommersielle respondenter jobber ofte sammen om å gå dypere i datamaterialet og utforske nye forretningsmuligheter. Redaksjonelle respondenter viser på sin side til en mer relasjonell tilnærming, hvor data, nøkkeltall og innsikt er et sentralt premiss for dialog og planlegging. Dette sees i sammenheng med redaksjoners høye arbeidstempo, tidsfrister og løpende redaksjonell problemløsning. På spørsmål om hvorvidt man opplever en delingskultur tilknyttet en diskusjon omkring analytiske problemstillinger på tvers av fagorienteringene, forteller en redaksjonell respondent at journalistisk produksjon ofte trumfer analysearbeid:

*Det er kanskje en kultur på den måten at det hadde gått helt fint å spørre noen, og hvis jeg hadde spurt om de ville hjelpe meg, så hadde det skjedd. Men det er ikke en kultur, fordi det skjer bare ikke. Det skjer ikke ofte at vi sitter sammen i [analyseverktøy] og ser på tallene, lærer av hverandre og studerer hvordan det funker (R8).*



## Nærsynhet

En annen barriere knyttet til læringsprosesser på gruppenivå er individuelle tolkninger av datamateriale og variabel bruk av de samme måltallene, datasettene og innsikt. En respondent med redaksjonell lederbakgrunn forteller at flere brukere fargelegger ulike kvantitative og kvalitative datasett med egne individuelle prioriteringer. Slik benyttes ofte ulike referansepunkt til egen fordel og oppfatning av hva som er viktig for den gitte strategien. Respondenten trekker frem at individuell tolkning av det samme datagrunnlaget kan ha negative implikasjoner på deling, samarbeid og læringsprosesser:

*Hvis det er mange metrics, kan det bli litt “choose your own metric”, det vil si at nærmest alle artikler kan bli gode eller dårlige hvis man velger “riktig” eller “feil” metric. En mangel på avklaring av hva som er viktig og hva som ikke er viktig, er en utfordring (R7).*

En annen respondent forteller at en travel arbeidshverdag ikke nødvendigvis gir rom for omfattende forståelse av samtlige verktøyenes rammer, innhold og implikasjoner:

*Vi skjønner at det blir veldig raskt forvirring hvis man har litt ulike tall og litt ulike verktøy. Da klarer ikke folk i hverdagen å bli gode på det, og det gjør at vi innimellom snubler noen ganger (R3).*

En annen respondent med kommersiell lederbakgrunn viser til lignende erfaringer. Selv om det er en del av konsernets strategi å sørge for at flest mulig bruker de samme verktøyene og samme måltallene, har flere en tendens til å benytte seg av egne behandlings- og tolkningsmåter. Dette bidrar til varierende kollektiv forståelse av målsetting og referansepunkter i dialog:

*Vi har en “teknologistack” som fremdeles er preget av at systemene står hver for seg (...). Vi må ofte oppsøke flere typer kilder for å se en helhet. Det er ikke et system som løser alt, og det er kanskje ikke noe mål heller, men å klare å integrere datakilder fra ulike systemer tror jeg kunne ha vært bra for oss. Det er kanskje en ulempe i dag (R6).*

Respondent 7 påpeker at atskillige metrics<sup>4</sup> og måltall kan gjøre det vanskelig for ledere og journalister å orientere seg i de ulike analyseverktøyene. Dette kan føre til at flere fokuserer på parametere ut fra egne preferanser og forhåpninger:

*Det er så mye tall at det er vanskelig for både enkeltjournalister og ledere å orientere seg i det: Hvilke tall det er viktig å forholde seg til, hva skal man se på og hva skal man drite i. Og*

---

<sup>4</sup> Eng.: Parametere.

*så er det muligens litt slik at man kan velge litt hvilket tall man skal forholde seg til ut ifra hva som er et godt tall på sin artikkel (R7).*

Distribusjon av beslutningsmyndighet i lys av strategien om økte digitale brukerinntekter, fordrer mangfold og ulike mennesker med ulik bakgrunn, ekspertise og motivasjoner. En respondent innen produktutvikling mener at man kan stå i fare for å miste kreativitet dersom alle skulle viet mye tid i analyseverktøy som eksempelvis forretningsutviklere. Samtidig trekker respondenten frem at det er et ferdighetsgap og språkbarrierer mellom de to gruppene som må tettes, for å sørge for at flere ansatte snakker det samme språket dem imellom:

*Jeg tror vi må dyrke det at vi er forskjellige og det som er positivt. Hvis alle blir sånn som meg, altså inne i verktøyene og skal jobbe med analyse, så mister vi kreativiteten. Da mister vi andre ting. Og det må ikke vi drepe i et sånt stort miljø. Men det å få opp interessen og det å jakte etter mer innsikt, det er alltid bra (R10).*

På samme spørsmål om bruk av analyseverktøy i fellesskap, maler en redaksjonell respondent et lignende bilde av kunnskapsgapet. Respondenten beskriver at de som ikke har like høy grad av interesse for data og analyse, ikke nødvendigvis viser samme vilje til å lære og diskutere tall og analyse i plenum:

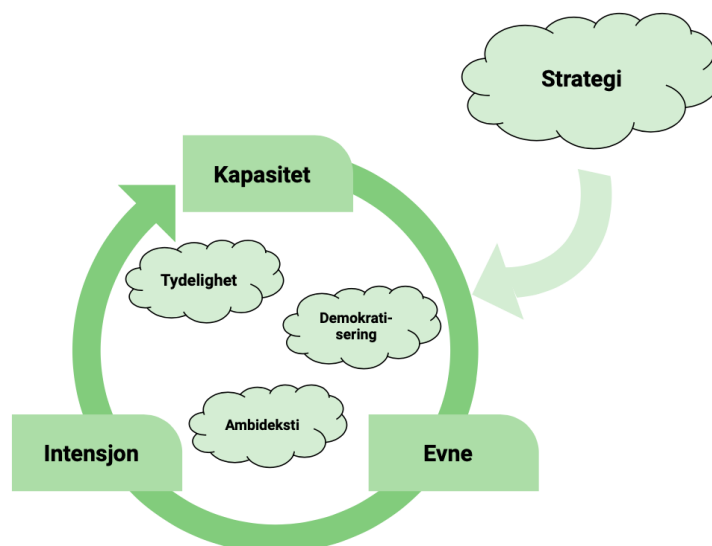
*De [journalistene] som diskuterer språk er interessert i det, og de gjør sjeldent feil. De som burde, hører gjerne ikke etter. Akkurat det samme har du med digitalisering. De som ikke er interessert i analyser og tall, melder seg ut (R9).*

En annen respondent med forretningsanalytisk bakgrunn forklarer at analyseverktøy og den datadrevne strategien er en relativt fersk og under utvikling. Respondenten forklarer at bruk er muliggjort av forbedret og strømlinjeformet utforming av verktøyene, og understreker viktigheten av at analyse og innsikt brukes av flere i konsernet. Da er interesse og forståelse av den felles strategiske satsing sentralt:

*Det er en hverdag som har snudd seg radikalt bare på noen få år (...). Kreativitet handler veldig ofte om å knytte sammen punkt som du ellers ikke så at skulle vært sammen. For vår egen innovasjonskraft og -muskler er innsiktsdeling alfa omega (R4).*

#### 4.4. Organisatorisk læring med fokus på institusjonaliseringsprosesser

I dette delkapittelet fokuserer vi på analyseverktøy i lys av institusjonaliseringsprosessen. Vi har stilt spørsmål til respondentene om deres oppfattelse av konsernets strategi, og hvorvidt de føler en kollektiv tilknytning til strategien og organisasjonen. Vi har så langt i materialet tatt for oss bruk og holdninger til analyseverktøy på individ- og gruppenivå, og vi vil nå se på respondentenes oppfatning av deres rolle i en større helhet og mer abstrakte problemstillinger i lys av



Figur 11:  
Strategiske implikasjoner for bruk av analyseverktøy.

organisasjon, strategi, kultur, prosesser, rutiner, strukturer og regler. Vi har identifisert tre strategiske implikasjoner for individuelle læringsrutiner og analyseverktøys rolle i læringsprosesser: 1) tydelighet i lys av en datadreven strategi, 2) demokratisering i lys av en datadreven strategi og 3) ambidekstri i lys av en datadreven strategi. Under vil vi presentere noe av datamaterialet vi baserer denne påstanden på.

##### 4.4.1. Strategiske implikasjoner for bruk av analyseverktøy



Vi observerer et spenn i oppfattelsen av hvorvidt den datadrevne strategien oppfattes som klar og uttalt: Mens kommersielle respondenter oppfatter strategien som tydelig, oppgir redaksjonelle respondenter i større grad en opplevelse av strategisk uklarhet. For respondenter med lederbakgrunn oppleves den datadrevne strategien som tydelig uavhengig av orientering, men det fremkommer at språkbruk og mangel på felles vokabular mellom orienteringene ofte medfører begrensninger knyttet til kommunikasjon og utvikling av delt forståelse. Respondent 5 presiserer viktigheten av å være bevisst på språkbruk for å inkludere flere i en datadreven utvikling:

*Hvis man umiddelbart begynner å snakke om ulike "Z-verdier", så mister du publikum med en eneste gang og ingen spør igjen. Det må være viktig i en sånn rolle at man kan snakke samme språk (R5).*

En viktig strategisk motivasjon for økt satsing på innsikt og analyse var overgangen fra en annonsedrevet strategi med tilhørende fokus på klikk og eksponering av reklame, til en abonnementsdrevet strategi med fokus på digitale brukeropplevelser. En respondent forteller at frem til rundt 2014 og 2015, så var det konsernets strategi i større grad å skape en bærekraftig digital økonomi gjennom vekst i digitale annonser:

*Jeg opplever både [konsernets] og for så vidt [mediehusets] strategi som veldig tydelig, tydeligere i 2021 enn det var for et par år tilbake (...). Vi ble tvunget ganske tidlig til å tenke nytt rundt inntektsstrømmer og forretningsmodell, fordi annonseinntektene på papir forsvant. De forsvant fryktelig raskt parallelt med at brukervaner hos folk endret seg (R6).*

Respondenter oppgir at de er bevisste på strategien om økte brukerinntekter og dens kobling til den datadrevne strategien:

*Det er ikke fordi vi ikke er fornøyd med hvordan det har vært. Men vi ser at når både inntekter fra papirabonnement og fra annonse faller, så må vi på en måte klare å leve bedre av det vi gjør bra. Og det er jo digitalabonnement. Det er vi trygge på og det gjør vi veldig bra. Men vi må tjene mer på det (R5).*

Selv om flere respondenter med lederbakgrunn mener strategien knyttet til datadreven beslutningstaking og bruk av analyseverktøy er tydelig, er oppfatningen noe mer varierende hos respondenter uten lederbakgrunn. Flere respondenter, både innenfor forretningsutvikling og redaksjonell produksjon, beskriver en tidvis vag strategiformulering når det kommer til den datadrevne strategiens rolle i økte digitale inntekter. I gjengjeld er strategien mer tydelig innebygget i kultur og rutiner:

*Du følger på en måte et sett med regler uten å vite det på en måte (...). Så det er jo en strategi, men jeg går ikke rundt og tenker på den i det daglige (R10).*

Utfordringer knyttet til konsernets omfang og mangfold er også synlig i vårt datamateriale. Organiseringen av de ulike mediehusene, publiseringsplattformer og beslutningsmyndighet som en del av et større konsern, representerer slik en strategisk utfordring knyttet til videreføring og implementering av strategien. Respondenter fra begge fagorienteringer påpeker at konsernet er en omfattende organisasjon med flere nivåer, som igjen kan bidra til uoversiktlige strategiske beslutninger og prosesser. Respondent 3 presiserer at det fremdeles er et potensial knyttet til implementering av konsernets datastrategi nedover og utover hos de ulike mediehusene:

*Selv om [konsernet] har en datastrategi, er den jo litt på konsernnivå. Det er et godt stykke dit til ledergruppen i [mediehus], så der tror jeg at vi har et potensial (R3).*

Respondent 8 forteller at de som ikke har løpende dialog på tvers av fagorienteringer og hierarkiske nivåer, ikke nødvendigvis får med seg hvilke forventninger som stilles til bruk av analyseverktøy. Dette fotfester seg gjerne i en oppfatning av at den datadrevne strategien og hva den innebærer, er uklar:

*Det som fort blir faren, er at det kan være noen uttalte mål hvorvidt alle disse nye flotte programmene skal brukes, men så blir det ikke implementert mer enn tre hakk nedenfor som jobber med det og hører etter (R8).*



Å forkorte beslutningsprosesser er en sentral hensikt bak investeringene i og demokratiseringen av analyseverktøy, og den systematiske tilgjengeliggjøringen av data og innsikt. Målet er å sørge for at ulike deler av konsernet kan bygge sine egne rutiner og ta beslutninger basert på informative og oppdaterte tallgrunnlag. Det er en generell oppfatning på tvers av respondentene at det er gjort omfattende investeringer i analyseverktøy, som danner et solid grunnlag for lærings- og søkerutiner. Respondent 3 beskriver ambisjonen med satsingen på forretningsanalyse og demokratiseringen av disse verktøyene:

*Vi har en ambisjon med verktøyene, og det er å sørge for at de ulike som jobber innenfor våre mediehus skal kunne ta gode, løpende, daglige, inntektstjenende beslutninger på riktig tidspunkt og på riktig sted, som er naturlig for de, med riktig metric (R3).*

En respondent trekker samtidig frem tilgjengeliggjøringen av analyseverktøy som et sentralt skille i hvordan redaksjonelle medarbeidere historisk har forholdt seg til digitaliseringsstrategien til konsernet. Selv om implementeringen av datadrevne strategien har vært relativt smertefri for flere av de kommersielt orienterte respondentene, fremhever en respondent at data- og analysefokus har fremprovosert flere ubehagelige sannheter for journalister og redaksjonelle medarbeidere:

*I veldig mange år diskuterte man ut ifra en subjektiv vurdering av sakene og hva man selv synes (...). Og så var det jo en demokratisering av disse verktøyene, som gjorde at hele huset kunne få tilgang til sine lesertall, og hvordan deres egne saker ble lest. Det var en kalddusj for mange (R7).*

Flertallet av respondentene oppgir at de har et omfattende arsenal av verktøy forsynt av konsernet eller mediehuset de tilhører. De stiller seg også generelt positive til distribusjonen av ulike rapporter og innsikt gjennom kommunikasjonsverktøy og i gruppearbeid:

*Det første er ha data tilgjengelig. Der opplever jeg vi har gjort store investeringer de siste årene når det gjelder data- og analyseområdet. Jeg tror gjennom [analyseverktøy], og for så vidt gjennom de andre verktøyene våre, så har vi tilgjengeliggjort data slik at jeg opplever at jeg kan finne det meste selv (R6).*

Dette bekreftes av en annen respondent med lederbakgrunn:

*Vi har jo veldig, veldig mange brukere, og de skal bruke det selv. Det er en veldig tydelig strategi for [konsernet], og rundt der jeg jobber spesielt, at det forventes at alle disse skal gjøre det selv. Fordi det kanskje er mest effektivt, men også fordi det er læring av det (R5).*

Enkelte respondenter oppgir en mangel på formelle opplæringsløp i lys av introduksjon og bruk av analyseverktøy, og at en mangel på strukturell opplæring kan begrense forståelsen av verktøyets funksjoner og potensial. Hovedvekten av respondentene beskriver en kort introduksjon til verktøyene, hvor man i grupper samles og introduseres til verktøyet av en “superbruker”, før man blir avhengig av å sette av tid på egen hånd for å beherske verktøyet selv:

*Stort sett er det selvlært. Det er at du får en tilgang, man går inn i [ressursportal], og så finner man verktøyet eller så må man laste det ned selv. Og så får du beskjed at “nå har du tilgang!”, og da er det bare å hoppe inn i det og “go figure”. Det er “learning by doing” (R10).*

Mens enkelte respondenter forteller om et godt tilbud innen opplæring innen analyse, er oppfattelsen til flere respondenter både innenfor kommersiell og redaksjonell orientering at det har vært lite strukturell opplæring for analyseverktøy:

*Vi har nok vært mye bedre med de som skal jobbe og ha ansvar for disse systemene. De får god opplæring (...). Det tror jeg vi nå ser gjennom organisasjonen, at noen folk som har god tallforståelse og som er kompatible til å bruke slike verktøy, de klarer seg ganske bra. Men jeg tror også du finner ledere og medarbeidere som er litt mer usikre på tall, og litt mer usikre på å bruke slike verktøy. De hadde hatt godt av en mer strukturert opplæring (R6).*

En respondent trekker frem demokratiseringen av analyseverktøy som en relativt ny og omfattende utvikling for flere av de som har jobbet redaksjonelt i 15 år eller mer. Enkelte

respondenter trekker frem omstillingen til en datadrevne tilnærming til redaksjonelt arbeid som en utfordring knyttet til noen av organisasjonens mest erfarne og eldre arbeidere:

*Når jeg viste dette til “pensjonistene”, så var de helt sjokkert over at journalister skulle følge med på hvordan deres sak solgte. Da kontret jeg med at det handler om å lage god journalistikk, fordi du kan ha gjort alt fotarbeidet rett, men du når ikke gjennom med saken din (R9).*

En respondent trekker dette frem som en sentral strategisk utfordring i det digitale skiftet. Respondenten trekker frem et klart aldersskille mellom redaksjonelle medarbeidere som har brukt mesteparten av sitt profesjonelle liv i en papirbasert medieøkonomi. Det kreves nå utvidet kompetanse i møte med en digital medieøkonomi, samtidig som enkelte respondenter fremhever utfordringen for kommersielt- og kundeorienterte medarbeidere om å oppnå legitimitet hos denne delen av arbeidsstyrken. En respondent forteller at kompetanse innen historiefortelling og god journalistikk fortsatt er viktig, men dette må kombineres med forbruksdata for å ha skape verdi i lys av målsettingen om flere digitale abonnenter:

*Å være digital og tilby et digitalt abonnementsbruk krever andre ting fra deg på et kompetansenivå. Der er de virkelig store utfordringene som vi som organisasjon, vi har en aldrende arbeidsstokk som ikke er digitalt skrudd sammen (R4).*



En utfordring som er gjentakende i vårt datamateriale, er avveiningen mellom redaksjonelle og kommersielle fagorienteringer. Forholdet mellom redaksjonelle ressurser og å utforske nye kommersielle muligheter, er en sentral utfordring for videre utvikling av den datadrevne strategien. Samtidig er begge fagorienteringer i et gjensidig avhengighetsforhold. Både en teoretisk og praktisk forståelse av balansegangen mellom de to ulike orienteringene er derfor vesentlig, ettersom at et overdrevent fokus på et hensyn vil påvirke det andre: Å underspile kommersielle hensyn, vil føre til at det redaksjonelle arbeidet ikke er økonomisk bærekraftig. Å underspile det redaksjonelle arbeidet, kan føre til det samme for journalistikk som et kommersielt produkt. Samtidig tror en respondent at den datadrevne strategien kan virke både motiverende og demotiverende i måltallenes vurdering av det redaksjonelle innholdet:

*Ulempen kan være at du får noen ubehagelige sannheter for dagen (...). Det kan jo være litt hardt for enkelte å innse at de harde faktaene fra disse analyseverktøyene viser at det du produserer, det er det faktisk ikke interesse for (R2).*



På spørsmål om forskjeller mellom en redaksjonell og kommersiell orientering, svarer en respondent med redaksjonell ledererfaring at de to gruppene representerer ulik kompetanse med felles overordnet oppdrag. Redaksjonelle og kommersielle hensyn verdsettes ofte ulikt hos de ulike gruppene, noe som videre medfører et behov for å bygge broer mellom journalister og analytikere for å bedre følge opp strategien om økte digitale innteksstrømmer:

*En utfordring er at det er en avstand, fordi det er ikke sikkert at det analytikere holder på med og er glad i, er mest relevant for en journalist. Det fungerer best når du har noen som er litt "street-smart", som gjerne har litt forståelse for journalistyrket og fysisk sitter i et journalistmiljø (R9).*

Et sentralt funn presenteres under av en redaksjonell gruppeleder, og omhandler data og innsikt som motivasjonsfaktor. Respondenten fremhever at data ofte sees i lys av strategiske måltall, med hensikt om å motivere ansatte til å nå konsernets ulike redaksjonelle og kommersielle mål. Samtidig påpeker respondenten at dette i større grad gjelder kommersielle respondenter fremfor redaksjonelle:

*Jeg tror at slik som mange redaksjoner og journalister er skrudd sammen, så er det mange som ikke er primært opptatt av disse tallene og ikke blir motivert av det. De blir motivert av gjennomslag, av oppmerksomhet, at de gjør noe viktig ved å avsløre noe og at de utfører samfunnsoppdraget. Så jeg tror det å kunne reflektere rundt journalistikken på en kvalitativ måte er veldig viktig (R7).*

Flere redaksjonelle respondenter maler et bilde av at den datadrevne strategien i større grad hensyntar forretningsmessige- og økonomiske hensyn fremfor rent redaksjonelle. Mens forretningsanalytikere vektlegger å tilpasse det redaksjonelle produktet til brukernes vaner og preferanser, har også dataanalysens rolle de siste årene har tatt en større plass i den overordnede strategien. På spørsmål om respondentens rolle i den datadrevne strategien, sier en forretningsutvikler:

*Rollen min har en veldig bra match til den strategien. Jeg føler jeg jobber midt i det som er en uttalt strategi for [konsernet] (R10).*

Flere respondenter viser forståelse for at journalister og redaksjonelle medarbeidere ikke er "supermennesker", som rekker både å forstå og håndtere redaksjonelle og kommersielle problemstillinger i løpet av en arbeidsdag. En respondent sier at man likevel observerer et generelt holdningsproblem rundt bruken analyseverktøy, da det ofte kommer i tillegg til deres kjerneaktivitet som er produksjon av journalistikk:

*Jeg føler at det ikke er et [analyseverktøy]-problem, det er et generelt holdningsproblem: Det er at en del journalister velger å ikke forholde seg noe særlig til det. De kan være litt sånn - "Jaja, men jeg skriver nå disse sakene, det er det viktigste og jeg gidder ikke å sitte å være inne i [analyseverktøy] hele dagen, fordi jeg må faktisk gjøre journalistikk" (R7).*

En respondent med lederbakgrunn presenterer innsikt som en produksjonskritisk ressurs, i tråd med de fleste respondentenes svar om sitt bruk av analyseverktøy. Manglende måltall og beregninger i analyseverktøyene, kan få store konsekvenser for ulike løpende beslutninger på tvers av konsernet. Scenarioet i sitatet nedenfor viser hvor vitalt datadreven innsikt kan være for redaksjonelle beslutninger, og vice versa:

*Data til innsikt for styring av våre enheter er nesten på nivå med produksjonskritisk informasjon. I går klokka 19:30 fikk jeg en melding om at det manglet noe data inni et "dashbord". Da er det bare å kaste seg rundt, akkurat som noe annet, og få det fikset. Da det var fikset innen en time, var vi happy. Det handler jo litt om å finne årsak, akkurat på samme måte som et annet produksjonssystem (R3).*

#### **4.5. Oppsummering av funn**

Vi har sammenstilt studiens funn i figuren under. Figuren tar utgangspunkt i 4I-modellen til Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013) sitt forslag om en utvidet 5I-modell som hensyntar digitale verktøy og informasjonsinnhenting. Rammeverket har fungert som et veikart i intervjuprosessen og for kategorisere ulike funn sett fra respondentenes ståsted. Alle funn er kodet ut fra respondentenes utsagn og oppgavens teoretiske rammeverk. Vi har identifisert ulike roller, funksjoner og betydning for hvordan og hvorfor analyseverktøy er en del av arbeidshverdagen til respondentene, som videre impliserer individenes oppfatning av analyseverktøys roller i organisatoriske læringsprosesser.

Vårt forskningsspørsmål om analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser, tar utgangspunkt i Jenkin (2013) sin anbefaling om å videre undersøke hvordan den digitale utviklingen påvirker organisatorisk læring. Selv om våre funn og modelleringer underbygger Jenkin sitt forslag, har oppgavens hovedfokus vært å skape dypere forståelse for hvilken rolle analyseverktøy har i datamaterialet. Vi ser at analyseverktøy har en fremtredende rolle, som sees i sammenheng med et økt fokus på en datadreven strategi det siste tiåret. Analyseverktøy tar ulike roller i intuisjons-, tolknings-, integrasjons-, og institusjonaliseringsprosesser, og ulike funksjoner og betydninger overlapper ofte mellom nivåene i 4I-modellen. Vi har slik ikke sett på informasjonsinnhenting og analyseverktøy som en separat læringsprosess som hos Jenkin

(2013), men søkt å øke forståelsen av dens rolle i datamaterialet. De ulike funnene vil videre bli oppsummert og drøftet i kapittel 5.



**Figur 12:** Oppsummering av funn, analyseverktøys ulike roller i lys av rammeverket for organisatorisk læring.

## 5.0 Diskusjon

Crossan et al. (1999) sitt rammeverk for organisatorisk læring har vært et viktig veikart for å avdekke og presentere ulike funn i datamaterialet. Vi har avdekket at analyseverktøy og informasjonsinnhenting spiller en betydelig rolle i organisatoriske læringsprosesser i konsernet, og samtidig avdekket et behov for å ytterligere forstå læringskontekster i lys av analyseverktøy og informasjonsinnhenting. For formmessig kontinuitet vil vi presentere diskusjon på samme måte som oppgavens funn. I dette kapittelet vil vi analysere og drøfte våre funn i lys av forskningsspørsmålet vårt:

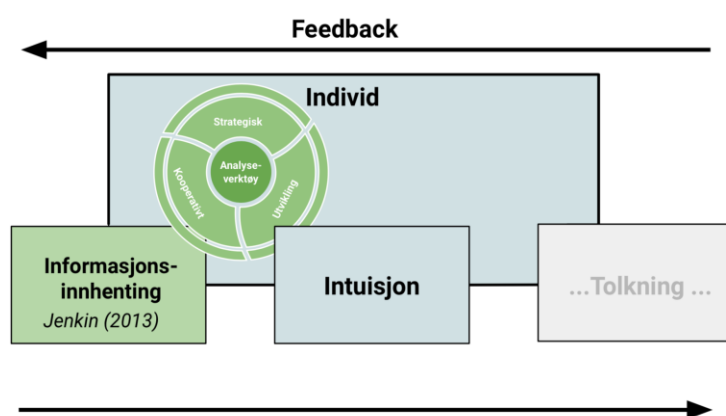
*Hva er analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser?*

### 5.1. Organisatorisk læring med fokus på intuisjonsprosessen

Forståelse for individets intuitive møte med analyseverktøy er sentralt for å forstå hvordan digital læring og innsikt utvikler seg i organisasjoner. Med utgangspunkt i Jenkin (2013) sine utløsere for verktøy – mekanisme og intensjon – har vi identifisert tre utløsende faktorer for respondentenes intuitive bruk av analyseverktøy: strategisk, utvikling og kooperativt. De beskriver ulike motivasjoner og prosesser som fører respondentene til analyseverktøy for å søke etter informasjon, bruk og senere videreføring av datadreven innsikt. Figuren vi presenterer på bakgrunn av datamaterialet (se figur 6) vektlegger de ulike rollene som analyseverktøy og informasjonssøking kan ha som utløsere av læringsprosesser på individnivå.

Et sentralt tema i studien er å sammenligne motivasjoner for bruk av forretningsanalytiske verktøy på tvers av individuelle ansvarsområder og fagorienteringer. Det omfattende datamaterialet vi fant i møte med respondentene taler for at både informasjonsinnhenting og verktøy-dimensjonen er høyst relevant i

informasjonssøkingprosesser for samtlige respondenter. De tre utløsende faktorene setter dermed konkrete begrep på både intensjon og mekanismer bak individuelle søke- og læringsprosesser ved bruk av analyseverktøy. Under vil vi gå i dybden av teoretiske og praktiske implikasjoner faktorene har i lys av problemstillingen.



**Figur 13:** Utløsende faktorer for informasjonsinnhenting med analyseverktøy i lys av modellen for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).

### 5.1.1. Strategisk

Datamaterialet viser at tilgjengeliggjøring av analyseverktøy og innsikt er en avgjørende faktor for en datadreven utvikling av redaksjonelle produkter og tjenester. Den mest sentrale utløsende faktoren for bruk av analyseverktøy, er knyttet opp til strategisk satte mål om hvilken kunnskap som er relevant i lys av målsettingen om flere digitale abonnenter. At individuell læring er sterkt knyttet opp mot organisasjonens overordnede strategiske mål, tyder på at respondentenes oppfatning av likheter, forskjeller, mønstre og muligheter korrelerer med den datadrevne strategiformuleringen i tråd med Crossan et al. (1999, s. 526) sin definisjon av intuisjonsprosessen. Dette funnet støtter også opp under definisjonen av strategiske analysekapabiliteter som repeterende bruk av analyseverktøy for å måle ytelse, identifisere muligheter og formulere nye strategier. Strategisk utløsning står sentralt i datamaterialet, og støttes i senere forskning knyttet til forretningsanalytisk teori (Fink et al., 2017). Evnen til å bruke teknologi og talent til å fange, lagre og analysere data mot verdiskaping, forretningsendring og samfunnsendringer, er også sterkt understreket i senere litteratur (Loebbecke & Picot, 2015; Gupta & George, 2016; Mikalef et al., 2018; Pappas et al., 2018, s. 480). Respondentenes bevisste forhold til målet om flere digitale abonnenter, tyder på en tydelig markedsorientering, som videre legger føringer for hvilken kunnskap man søker og søkeprosesser i seg selv. Innsikt som et strategisk referansepunkt er dermed en viktig utløsende faktor for informasjonsinnhenting og bruk av analyseverktøy.

### 5.1.2. Utvikling

Bruk av data til kontinuerlig å utvikle og optimalisere formater og plattformer står sentralt i datamaterialet for å realisere en datadreven strategi og øke å digitale inntekter. Konsept- og produktutvikling er en fremtredende grunn til aktiv søken etter ny informasjon blant respondentene, og en utløsende faktor for bruk av analyseverktøy og digital informasjonsinnhenting. Teknisk utvikling er et kritisk punkt for digitalisering og for å sørge for at IT er et støtteverktøy i utvikling av forretningsmodell og -praksis. Dette bidrar også til å inkludere ledende indikatorer for at organisasjonen tilpasser seg morgendagen (Andersen & Sannes, 2017). Hypotesetesting og bruk av data til utvikling av nye redaksjonelle initiativ kan sees i betraktning av Crossan et al. (1999) sin entreprenørielle definisjon av intuisjon, og evne til å identifisere og skape innovasjon og endring. Flere av konsernets digitale produkter utvikles ved hjelp av tester med bruk av omfattende datagrunnlag og tilgjengelige analyseverktøy. Analyseverktøys rolle i denne sammenheng er samtidig avhengig av dialog med eksempelvis

journalister, som har førstehåndserfaring med redaksjonell produksjon. På denne måten kan analyseverktøy fremprovosere ny innsikt knyttet til å treffe riktige målgrupper med nye eller forbedrede produkter, tjenester og plattformer.

Selv om utvikling som utløsende faktor omfavner både strategiske og operative analysekapabiliteter, observerer vi her i større grad repeterende bruk av analyseverktøy for å støtte opp operasjonelle aktiviteter og optimalisering av produksjons- og tjenesteprosesser – i tråd med Fink et al. (2017) sin definisjon av operative analysekapabiliteter. Analyseverktøy er i denne sammenheng også vitalt for å dele informasjon på tvers av forretningsenheter og organisasjoner. Ettersom at disse prosessene ofte er knyttet til produksjon og salg av redaksjonelle produkter og tjenester, presiserer Mikalef et al. (2018) behovet for å danne broer og felles språk mellom ulike fag- og domeneorienteringer. Gjennom delt praksis utvikles også delt forståelse (Weick & Roberts, 1993), noe som i dette tilfellet manifesteres i ulikheter mellom eksempelvis kommersielle utviklere og et redaksjonelt miljø. De med kommersiell fagorientering innehar stor definisjonsmakt i kraft av utforming av veiledende datasett og teknisk utvikling av tjenesteprosesser. Dette får stor betydning for hvilken kunnskap individer og organisasjon tilegner seg, i tråd med Cohen og Levinthal (1990) sin definisjon av portvoktere. For å sørge for at utviklingen ytterligere støtter opp under både operasjonelle og strategiske kapabiliteter – og Crossan et al. (1999) sin definisjon av intuisjon – er det viktig at også redaksjonelt ansatte har evne og mulighet til å ta del i utviklingsinitiativ og teknisk utforming. Ved å inkludere førstehåndserfaring med redaksjonell produksjon i redaksjonelle utviklingsinitiativ, kan man i større grad støtte opp under konsernets redaksjonelle verdiskaping og kjerneaktivitet.

### 5.1.3. Kooperativt

Måltall og ulike parametere er en viktig utløsende faktor for bruk av analyseverktøy i vårt datamateriale, i den forstand av at respondentene ønsker å holde seg oppdatert, ha felles referanser og kollektiv forståelse. Respondenter fra begge fagorienteringer oppgir at man ofte oppsøker verktøy for å kunne kommunisere og samarbeide basert på en felles forståelse, og at dette er en sentral rolle for analyseverktøy i arbeidshverdagen. Å tette kunnskapsgapet mellom superbrukere og flertallet slik at flere ansatte er stand til å kommunisere og forstå problemstillinger på tvers av arbeidsoppgaver og ansvar, er også en sentral utfordring knyttet til bruk av analyseverktøy (Kamioka & Tapanainen, 2014; Mikalef et al., 2018). Denne problemstillingen fremheves også i integreringsprosessen i 4I-modellen i lys av å gjøre delt

forståelse til koordinert handling (Crossan et al., 1999). Å etablere et felles språk på tvers av kommersielle og redaksjonelle fagorienteringer blir derfor sentralt for kunne å overføre kunnskap fra individuell til felles forståelse. Våre funn underbygger denne utfordringen på bakgrunn av at individuell tolkning og kollektiv praksis kan redusere eller øke kunnskapsgapet mellom de ulike fagorienteringene.

Datamaterialet viser at kooperative egenskaper ved data og informasjon er en ønsket og integrert del av arbeidshverdagen til respondentene. Flere respondenter trekker frem at ansatte med et eksplisitt ansvar innen dataanalyse ofte innehar store mengder erfaringsbasert- og taus kunnskap knyttet til både de tekniske aspektene ved bruk og utforming av analyseverktøy og den datadrevne innsikten som man ønsker å distribuere utover i organisasjonen. Hvordan ideer blir formet, artikulert, diskutert og debattert mellom individer, blir videre en sentral del av tolkningsprosessen (Daft & Weick, 1984; Crossan et al., 1999), hvor det å skape mening av informasjon og data i stor grad avhenger av felles språk, symboler, metaforer, verdier og felles målsetning. I kraft av såkalte “superbrukere” sin rolle følger både ansvar og makt i den datadrevne strategien; hvilke datasett som danner grunnlaget for analyse, og hvordan disse blir utformet, implementert og tilpasset fagorienteringer har dermed stor betydning for etterleving i organisasjonen. Selv om analyseverktøys presentasjon av måltall, salg og andre måleenheter er sentrale felles referansepunkt for å diskutere daglig drift, redaksjonell produksjon og strategisk utvikling, vil alle brukere likevel være avhengig av en dypere forståelse av diverse implikasjoner denne dataen har på tvers av organisatorisk orientering. Analyseverktøys funksjon med å utvikle delt forståelse, praksis og å bygge broer mellom ulike fagorienteringer er derfor også sentralt for å underbygge en helhetlig datadreven kultur fra A til Å.

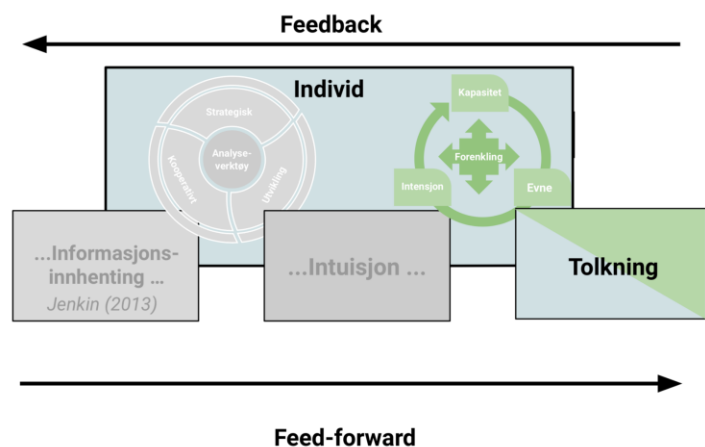
#### 5.1.4. Oppsummering, intuisjonsprosessen

Alle funn knyttet til intuisjonsprosessen er drøftet med den hensikt å identifisere utløsende faktorer for bruk av analyseverktøy på individnivå, og slik danne et bilde av analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser. En utfordring knyttet til dette er at både strategiske, utviklingsmessige og kooperative egenskaper ved analyseverktøy i møtet med individet, også påvirker gruppen og organisasjonen individet er en del av. Selv om 4I-rammeverket bidrar til å kategorisere funn og se utfordringer ut fra ulike kontekster, ser vi at individets rolle i en kollektiv kontekst er en underliggende betingelse i våre respondenters oppfattelse av analyseverktøys rolle i arbeidshverdagen. Samtidig er behovet for å forstå hvordan de ulike nivåene relaterer til organisatorisk læring et viktig premiss i 4I-modellen, fremfor å kun

fokusere på nivåene isolert sett (Crossan et al., 2011b). Individets handlinger og rutiner vil alltid være betinget av organisatoriske holdepunkter i et dynamisk rammeverk, som igjen danner grunnlaget for en nivåproblematikk som er uunngåelig i en modell som 4I-modellen. Til tross for at strategiske, utviklingsmessige og kooperative egenskaper ved analyseverktøy også har implikasjoner over flere nivå, har Crossan et al. (1999) sin definisjon av intuisjonsprosessen gitt verdifull innsikt og veiledning i arbeidet med å identifisere analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser hos respondentene.

## 5.2. Organisatorisk læring med fokus på tolkningsprosessen

Tolkningsprosessen fokuserer på individuelle prosesser om å presentere, diskutere og overføre ideer og innsikt fra individer til gruppenivå (Crossan et al., 1999). Analyseverktøys rolle i læringsprosesser blir synliggjort i relasjonen mellom intuisjon – den umiddelbare forståelsen av en sak eller situasjon – og tolkning som en mer bevisst prosess som ligger bak det å skape



**Figur 14:** Betingelser for digital læringsprosesser i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).

mening av informasjon. Vi observerer i datamaterialet at analyseverktøy spiller en sentral rolle i individets tolkning av data og innsikt. Vi har på bakgrunn av dette identifisert tre individuelle betingelser som virker muliggjørende eller begrensende i møtet med analyseverktøy: kapasitet, evne og intensjon (se figur 7), samt utdypet verktøyenes implikasjoner i lys av ulike fagorienteringer (se figur 8) og verktøyenes forenkling og visualisering av komplekse datasett (se figur 8). Under vil vi gå i dybden av teoretiske og praktiske implikasjoner disse betingelsene har i lys av problemstillingen.

### 5.2.1. Kapasitet

Den største utfordringen knyttet til tolkning og forståelse av innsikt i datamaterialet er knyttet til kapasitet og tidsbegrensninger i arbeidshverdagen. Det er en klar strategi at ansatte både med redaksjonell og kommersiell tilhørighet skal ha – eller sette av – tid til å bruke analyseverktøy for å danne seg et helhetlig bilde av produkter, innvirkning og utvikling for å videre danne grunnlag for digitale inntekter. Kapasiteten for å utforske og beherske



analyseverktøyene individuelt oppgis likevel som en mangelvare i datamaterialet, som følge av møtevirkosomhet, andre oppgaver og i enkelte tilfeller uklare retningslinjer for ønsket bruk av analyseverktøy.

Praktiske spørsmål om prioriteringer i arbeidshverdagen koker ofte ned til om organisasjoner og individer skal sette av tid og ressurser til allerede etablert kunnskap og kompetanse, eller fokusere på å skape ny. I konseptualiseringen av feedforward- og feedback-prosesser (Crossan et al., 1999) flyter nye ideer og handlinger fra individ til gruppe til organisasjon, samtidig som det skisseres en strøm av etablerte normer, regler og institusjonalisert kunnskap fra organisasjon til grupper og individer. Prosessene som skisseres i 4I-modellen sammenlignes videre av forskerne med begrepene utforskning og utnyttelse (Crossan et al., 1999). Et overdrevent fokus på utnyttelse, eller manglende fokus på utforskning, kan føre til at organisasjonen ikke evner å opparbeide ny kunnskap, læring og evne til å fornye seg i møte med dynamiske endringer i omgivelsene (Benner & Tushman, 2002; Jansen et al., 2006; Jansen et al., 2009). Jenkin (2013) på sin side (2013) omtaler at informasjonsinnhenting er en iterativ prosess, som avhenger av at flere mennesker bidrar med ulike tolkninger, vurderinger og synspunkter i repeterende søke- og tolkningsprosesser. Dette innebærer at tid og ressurser investert i analysearbeid har en direkte påvirkning både på forretningsanalytisk omfang, kvalitet og organisasjonens evne til både å utnytte og utforske nye muligheter. Individuell kapasitet til søk- og analysearbeid blir dermed et viktig aspekt i tolkningsprosessen, og tilsvarende sentralt når vi ser på analyseverktøy i lys av organisatoriske læringsprosesser.

### 5.2.2. Evne

Selv om konsernet anses som en ledende aktør innen digitalisering, uttrykker flere respondenter et behov for å øke egen evne til å tolke og analysere stordata. Dette funnet støttes av andre undersøkelser gjennomført de siste årene. Blant annet opplever flertallet av Abelia's medlemsorganisasjoner innen teknologi- og kunnskap en mangel på IT-kompetanse, hvor dataanalyse og ledelse av digitaliseringsprosesser er den kompetansen det rapporteres størst mangel for (Sintef, 2018; Abelia, 2018; Fevolden et al., 2018). I tillegg til grunnleggende tekniske ferdigheter, fremhever også Ferrari (2013) behovet for digitale ferdigheter knyttet til blant annet problemløsning. Andre forskere vektlegger viktigheten av å kunne ta informerte beslutninger på bakgrunn av stordata og analyseverktøy (Mayhew et al., 2016). En viktig presisering her er at flere av respondentene begrunner behovet med den raske digitale utviklingen, og ikke nødvendigvis manglende individuelle ferdigheter i et øyeblikksbilde. Her

blir også spørsmålet om man noensinne kan bli ferdig utlært i eksempelvis problemløsning og beslutningstaking relevant. Likevel ser vi at fokuset på evne til å navigere, ta beslutninger på bakgrunn av analytisk innsikt og problemløsning er et sentralt aspekt av respondentenes oppfattelse av både analyseverktøys muligheter og begrensninger. Vi ser samtidig symptomer på tidvis usystematisk implementering, oppfølging og bruk av analyseprogram i populasjonen med ulik grad av tilrettelegging på tvers av ulike orienteringer og mediehus. Erfaringsbasert læring dominerer respondentenes bruk av analyseverktøy, samtidig som det også trekkes frem som den foretrukne læringsmetoden for flertallet.

Forståelse og kommunikasjon er sentralt for feedforward-prosesser i organisasjoner, da evne og mulighet til tolkning legger føringer for organisasjonens evne til å sanse og gripe muligheter (Hurley & Hult, 1998; Teece, 2007; Pavlou & El Sawy, 2011, s. 244). Det danner også et behov for å dypere forstå rammene for digital læring gjennom begrensninger knyttet til eksempelvis arbeidsorganisering, arbeidsstokkens ferdigheter, strategi, og selskapers evne til å lede digitale læringsprosesser. Et ujevnt kunnskaps- og evnenivå, kan bidra til utfordringer knyttet til å utvikle mentale modeller som igjen deles språklig, symbolsk eller gjennom felles målsettinger (Daft & Weick, 1984; Crossan et al., 1999). Kunnskapsstrømmer fra individers tolkningsprosesser vil derfor ikke bare avhenge av hvordan organisasjonen implementerer digitale verktøy, men også oppbygging og oppfølging av individuelle digitale ferdigheter innrettet mot analytisk arbeid og rutiner. Et fokus på utvikling av både operative og strategiske analysekapabiliteter, vil kunne danne grunnlag for at organisasjoner kan fange, analysere og formidle innsikt som kan bistå en organisasjon med bedre å forstå kundenes atferd, evner og preferanser. På bakgrunn av dette, ser vi at individuelle ferdigheter knyttet opp til forretningsanalyse, er sentralt for å også forstå analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser.

### 5.2.3. Intensjon

Et sentralt funn i denne oppgaven er data og innsikt som en motivasjonsdrivende faktor. Mens data og innsikt ofte er knyttet til konkrete måltall, oppgir redaksjonelle respondenter at de i høyere grad lar seg motivere av kvalitative mål, som tilbakemelding, anerkjennelse og gjennomslag. Respondentene viser likevel overordnet forståelse for deres bidrag i en kollektiv helhet, og forståelse for hvordan organisasjonen som helhet skal møte den digitale transformasjonen med støtte fra analyseverktøy.

Intensjon som begrep er nært knyttet opp mot motivasjon, et begrep psykologien bruker til å forklare ulike psykiske fenomener som er rettet mot forhold utenfor seg selv. Intensjonale handlinger er derfor målrettet og betinget av å ta et valg, noe som også innebærer at disse valgene følgelig kan forbli ugjort (Svartdal, 2020). Jenkin (2013) foreslår intensjon som en utløser for informasjonsinnhenting, for å beskrive i hvilken grad individer aktivt søker informasjon. Hun presiserer at utviklende læringsprosesser basert på analytiske verktøy kan illustreres med en gjentakende løkke mellom informasjonsinnhenting-, intuisjons- og tolkningsprosesser på individnivå. Viktigheten av å etablere individuelle læringsrutiner er også noe som har fulgt litteraturen frem til definisjonen av analysekapabiliteter. Winter (2003) sin beskrivelse av kapabiliteter som “lært og repeterende atferd” viser eksempelvis til at intensjonen om å etablere læringsrutiner avhenger av både indre og ytre vilje knyttet til å bruke ulike læringskilder og kontaktpunkter. Crossan et al. (1999) påpeker på sin side betydningen av intensjon som en betingelse for å dele og ta til seg kunnskap i sin dynamiske fremstilling av organisatorisk læring. Det praksisbaserte perspektivet på kunnskap legger vekt på at man aktivt utleder og konstruerer mening bak dataene fra en interaksjonsprosess (Hislop et al., 2013, s. 163). I lys av de overskridende definisjonene av læring som rutinebetinget, viser respondentene høy vilje til å innrette seg til organisatoriske rutiner og praksis. For å forstå forretningsanalytiske implikasjoner i en organisasjon, må vi på bakgrunn av dette også forstå de ulike læringsrutinene omkring analyseverktøyene. Intensjon som læringsbetingelse er her nært forbundet med de ulike utløsende faktorene for informasjonsinnhenting og bruk av analyseverktøy (se figur 6). Vilje og motivasjon til å danne brukserfaring og rutiner er en forutsetning for analyseverktøys nytteverdi. Ved å hensynta at individer har ulike intensjoner og motivasjoner tilknyttet analyseverktøy, dannes en noe uryddig men bredere forståelse av de ulike prosessene som ligger bak de rollene som analyseverktøy spiller i organisatoriske læringsprosesser.

#### 5.2.4. Ulike fagorienteringer

Vi identifiserer to tilnærminger i datamaterialet på bakgrunn av ulike fagorienteringer i respondentgruppen: redaksjonell og kommersiell orientering. Det kommersielle fokuset handler i stor grad om produktutvikling, analyse av kundepreferanser og tilrettelegging for nye digitale produkter og kontantstrømmer. Redaksjonelle respondenter viser på sin side et større fokus på det redaksjonelle håndverket, digitale formidlingsmuligheter og journalistikkens overordnede samfunnsoppdrag – som i flere tilfeller veier tyngre enn det rent kommersielle hensynet om å øke digitale brukerinntekter.

Skillet mellom fagorienteringene har klare teoretiske implikasjoner som viser en årelang problemstilling innen strategi- og økonomifaget. På en side observerer vi en entreprenøriell orientering knyttet til utforskning i det kommersielle miljøet og fokus på strategiske kapabiliteter for å møte markedsendringer – som videre kan sees i lys av definisjonene til March (1991) og Fink et al. (2017). Blant redaksjonelle medlemmer ser vi et klarere fokus på ekspertintuitiv orientering (Crossan et al., 1999) og operative kapabiliteter ved å støtte opp under etablerte aktiviteter og informasjonsdeling på tvers av forretningsenheter (Fink et al., 2017). Vi observerer at til tross for digitaliseringsstrategien og tilgjengeliggjøringen av verktøy og innsikt, vektlegger intuitive læringsprosesser og bruk av analyseverktøy tyngst på kommersielle aktører. Dette skisserer en utfordring knyttet til at redaksjonelle medarbeidere ikke nødvendigvis inkluderes i disse digitale lærings- og utviklingsprosessene i så stor grad som ønsket, og at konsernet slik kan gå glipp av nye og varierte måter å tolke og videreformidle analytisk innsikt. At redaksjonelle respondenter oppgir høyere terskel for å oppsøke data og skape innsikt på egen hånd, kan representere en tapt mulighet for mangfold i tolkning av nye muligheter, samt å inkludere redaksjonell ekspertise i den datadrevne strategien.

Å identifisere og å utforske domenespesifikke aspekter av forretningsanalyse er sentralt for å forstå analyseverktøys rolle i en organisatorisk kontekst (Kamioka & Tapanainen, 2014; Mikalef et al., 2018, s. 548). Ulike fagorienteringer med sin respektive kunnskap og myndighet har videre klare implikasjoner på både ferdighet og motivasjon til å utnytte og mobilisere ulike ressurser og kompetanse (Bharadwaj, 2000; Fink et al., 2017). Dette kan også sees i lys av Crossan et al. (1999) sin beskrivelse av tolkningsprosessen hvor individer vil tolke den samme stimulusen ulikt basert på den enkeltes etablerte kognitive kart. I lys av de ulike fagorienteringene i datamaterialet presenteres ofte kapasitet og evne som en begrensning, med en slags konsensus om at analyse er – og ofte bør være – forbeholdt analytikere.

En datadrevet strategi krever en kultur som gir rom for beslutningstakere å basere sine valg på innsikt fremfor instinkt (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Samtidig reflekterer datamaterialet at kommersielle respondenter oftere har etablerte læringsrutiner rundt analyseverktøy, versus redaksjonelle respondenter som i større grad opplever læringsbarrierer eller et annet strategisk fokus. Ulike aktører konfronteres derfor med sine arbeidsbetingelser, preferanser og identiteter, som igjen kan føre til konflikter som kan kompromittere effektiviteten av organisatorisk læring (Levinthal & March, 1993). Likevel viser samtlige redaksjonelle medarbeidere forståelse for forventningen om at også de skal være oppdatert på data om kundeanalyser, lesertall og

brukervaner i utforming av de redaksjonelle produktene. Samtidig oppgir de at det gjerne går på bekostning av det redaksjonelle arbeidet de allerede bruker arbeidshverdagen sin til. En datadreven strategi som i stor grad har et markedsbasert fokus kan derfor virke som en barriere for redaksjonen tilknyttet implementeringen av analyseverktøy. En sentral utfordring her er spennet mellom de to fagorienteringene, spesielt knyttet til felles språk og delt forståelse knyttet til praktisering av den datadrevne strategien. På bakgrunn av dette, ser vi ikke bare klare implikasjoner analyseverktøyenes rolle i organisatoriske læringsprosesser, men også dens påvirkning på de ulike fagorienteringenes arbeidshverdag og oppfatning av deres verdimeslige bidrag i organisasjonen.

En viktig presisering her er at hensikten med et kommersielt fokus er å knytte opp redaksjonelle produkter til markedet. Det innebærer at kommersielle tiltak vil være betinget av redaksjonelle produkter, tjenester og plattformer, og kan altså ikke erstatte et redaksjonelt verdiforslag. Balansegangen mellom de to ulike orienteringene er derfor vesentlig, ettersom at et overdrevent fokus på ett hensyn vil påvirke det andre; å underspile kommersielle hensyn kan føre til at det redaksjonelle arbeidet ikke er økonomisk bærekraftig. Å underspile det redaksjonelle arbeidet kan føre til det samme for journalistikk som et kommersielt produkt. Dette vil vi diskutere videre i 5.4.3.

#### 5.2.5. Forenkling

Vi ser i datamaterialet at analyse- og kommunikasjonsverktøy har en omfattende støttende og fasiliterende rolle i tolkningsprosesser i både kvantitative og kvalitative data, i form av søking, visualisering, behandling og distribuering av informasjon og innsikt. Respondentene oppgir stor fremgang når det kommer til forenkling og visualisering av komplekse datasett, som igjen senker terskelen for teknisk forståelse, internalisering og ekstern distribusjon av data og innsikt. Funnene våre støttes av antagelsen om at analyseverktøy underbygger læringsprosesser både på individuelt, gruppe- og organisatorisk nivå (Kimmerle et al., 2010; Jenkin, 2013, s. 97). Dette støttes av andre forskere, som presiserer at grafisk fremstilling og språk gjør det lettere for individet å forstå og skape mening i søkeprosessen, gjerne forsterket av filtereffekter eller forsterkingseffekter i fremstillingen av data (Gago & Rubalcaba, 2007; Jenkin, 2013). Data- og analyseteamet blir i denne sammenheng beskrevet som en ofte brukt organisatorisk ressurs i datamaterialet, gjennom arbeidet med å utforme rapporter, datasett og bearbeidingen av tall til innsikt.

Vi har identifisert to respondenter som såkalte “superbrukere” av analyseverktøy. De har inngående erfaringsbasert- og personlig kunnskap om det tekniske og statistiske grunnlaget bak og inne i konsernets analyseverktøy – og er et sentralt knutepunkt i tekniske spørsmål knyttet til analyse. Dette er mennesker som vi velger å definere som portvoktere i tråd med Cohen og Levinthals (1990) definisjon i rammeverket for absorberende kapasitet. Dette er sentrale aktører med delansvar for både å søke og videreformidle ny ekstern og intern kunnskap, og har stor betydning for hvilken innsikt som spres og brukes utover i organisasjonen. Dette gjelder både innenfor produkt- og prosjektutvikling og i kraft av å være viktige referansepunkter i strategiske evalueringer.

Ut fra Crossan et al. (1999) sin 4I-modell kan “superbrukere” sees på som viktige bidragsyttere i feedforward-prosesser, samt for at innsikt blir formulert, distribuert og tilbakeført i feedback-prosesser. Disse respondentene viser både høy evne og vilje til å søke, bruke og tolke innsikt fra analyseverktøy, men datamaterialet viser at individuell kapasitet er en sentral begrensning for å dekke informasjonsbehovet i konsernet også for dem. Denne gruppen er samtidig sentral i forenklingen og tilgjengeliggjøring av verktøy utover i konsernet, som igjen stiller krav om en helhetlig forståelse av organisasjonens verdiskapende prosesser. En omfattende forenkling kan påvirke tolkningsprosessen for enkeltindivider positivt (Crossan et al., 1999), samtidig som dette vil kreve store investeringer i analyseteamet og utformingen av datasett og visualisering. En forenkling for redaksjonelle medlemmer vil også innebære mer komplekse faglige og tekniske prosesser i den tekniske tilretteleggingen. Dette bekreftes av respondentene, som oppgir at konsekvensen av forenkling ytterligere kan komplisere den tekniske utformingen.

Økt brukervennlighet og visualisering kan bidra til at flere forstår og gjør seg forstått på tvers av individuell ekspertise. Læringsbetingelsene kapasitet, evne og intensjon (se figur 7) vil slik kunne positivt påvirkes i tolkningsprosesser av ytterligere forenkling i bruk og forståelse av verktøyene – eksempelvis ved at forenkling kan føre til tidsbesparelse, lavere terskel for digitale ferdigheter og økt motivasjon. Forenkling er på denne måten et sentralt aspekt av analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser, og datamaterialet tyder på at dette er en utvikling som stadig blir viktigere i implementering og bruk av forretningsanalytiske verktøy.

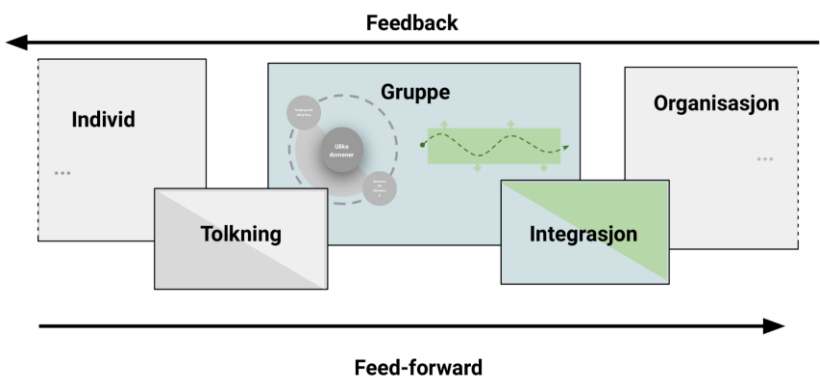
#### 5.2.6. Oppsummering, tolkningsprosesser

Alle funn knyttet til tolkningsprosessen er drøftet med hensikt å identifisere læringsbetingelser i lys av analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser. En utfordring knyttet til dette

er å skape et tydelig skille mellom de tre betingelsene, ettersom at de blir presentert i et gjensidig avhengighetsforhold (se figur 7). Eksempelvis vil manglende kapasitet også gi utslag på evne og intensjon i møtet mellom individ og analyseverktøy. Selv om vi ikke kan konstatere i hvilken grad, vil forenkling av verktøy påvirke analyseverktøys rolle i læringsprosesser og de tre læringsbetingelsene vi har presentert. Betingelsene respondentenes beskriver for å kunne tolke og skape mening i læringsprosesser – i tråd med Crossan et al. (1999) sin presisering om tolkningsprosessen – må sees i sammenheng med miljøet individene befinner seg i, og innenfor hvilke rammer tolkningsprosessene skjer i. Slik har 4I-modellen og tolkningsprosessen vist seg nyttig i å undersøke under hvilke forutsetninger analyseverktøy brukes i, og forklare analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser.

### 5.3. Organisatorisk læring med fokus på integrasjonsprosessen

Integrasjonsprosessen er et sentralt knyttingspunkt mellom gruppe og organisasjon i organisatoriske læringsprosesser. Vi ser i datamaterialet at individets intuitive møte med analyseverktøy og videre tolkning av data og kunnskap, har klare implikasjoner på analyseverktøys



Figur 15: Ulike læringsbarrierer i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).

rolle også på gruppenivå. De viktigste funnene i integreringsprosessen er knyttet til bruk av innsikt på et kollektivt nivå (se figur 10). Vi skisserer opp tre sentrale læringsbarrierer: 1) tekniske barrierer, 2) digital navigasjon og 3) nærsynthet. Under vil vi gå i dybden av teoretiske og praktiske implikasjoner disse har i lys av problemstillingen.

#### 5.3.1. Tekniske barrierer

I datamaterialet observerer vi at enkelte redaksjonelle respondenter oppgir lav grad av integrasjon av analyseverktøy som en del av deres daglige læringsrutiner. Respondentenes redaksjonelle fokus – fremfor analytisk tilrettelegging og digital eksplorering – gir klare utslag for analyseverktøys rolle i organisatoriske integrasjonsprosesser for populasjonen. Samtidig som respondentene viser forståelse for at implementering av verktøy og rutinemessig bruk kan være utfordrende, er det enkelte respondenter som viser til at ytelse og tekniske barrierer hindrer at analyseverktøy blir en del av deres daglige rutine.

Kompleksitet, ytelse og sikkerhet er nøkkelord i datamaterialet for å beskrive de ulike tekniske rammene for hvor data finnes – og med sine muligheter medfølger også visse begrensninger knyttet til å integrere bruk og formidling av innsikt. De tekniske rammene for hvor data og innsikt lagres, visualiseres og tolkes er et grunnleggende aspekt av verktøyenes betydning, og et premiss for å forstå både individet, gruppe, og organisasjoners evne til å utnytte disse teknologiene.

Forskning innen informasjonsteknologi og ledelse presiserer at organisasjoner er avhengig av individer og gruppers innsats, evne og forståelse av teknologibruk for å effektivt utnytte digitale fordeler (Sambamurthy & Zmud, 2000, s. 108). Organisasjonens evne til å skape organisatoriske rammer for repeterende bruk av analyseverktøy er en grunnleggende betingelse for at individer skal ta en deltakende rolle i forretningsanalytiske initiativ (Jenkin, 2013). Mens vi intuisjonprosessen så på utløsningsmekanismer for analyseverktøy, omhandler integreringsprosessen i større grad den kollektive forståelse på gruppenivå (Crossan et al., 1999). Selv om tekniske barrierer kan knyttes opp mot ulike utløsningsmekanismer (se figur 6) når det kommer til bruk av analyseverktøy, har det også klare implikasjoner på diskurs og den kollektive innsats om å integrere en datadreven beslutningsrutine. Implementering og integrering av analyseverktøy kan derfor også sees på som en uunnværlig utfordring knyttet til dens betydning i konsernet på både individ- og gruppenivå, i lys av individuelle rutiners kollektive følgerelasjon. Sammenhengende kollektiv handling er essensielt for å integrere og videreføre læring i organisasjoner, og kan slik også reflektere muligheter og begrensninger knyttet til analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser.

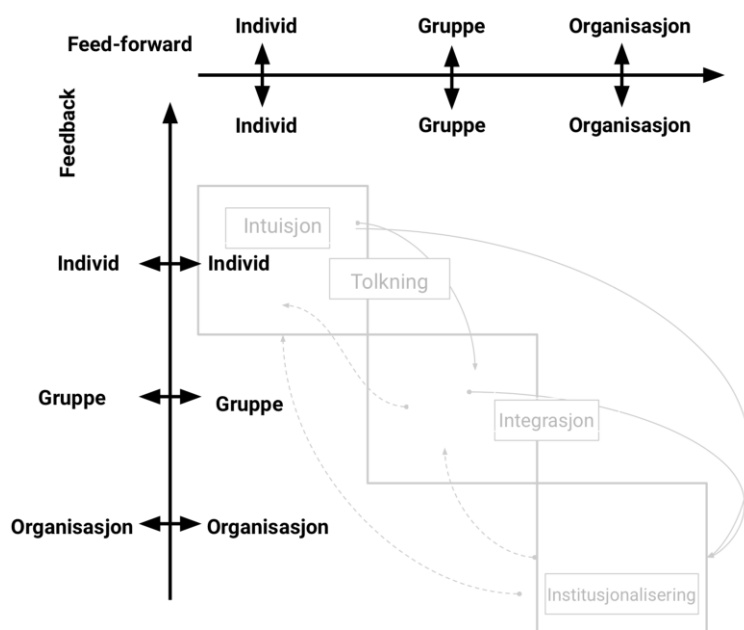
### 5.3.2. Digital navigasjon

Enkelte respondenter fremhever at konsernets omfattende struktur og ulike merkevarer skaper et behov for sømløs digital navigasjon og oversiktlig kunnskapsdeling på tvers av grupper og enheter. Kommunikasjonsverktøy spiller dermed en viktig rolle både internt i mediehusene og i kunnskapsdeling mellom ulike forretningsenheter i konsernet. Datamaterialet viser også at digital dialog og erfaringsutveksling også er viktige kilder til taus kunnskap og innsikt. Samtidig påpeker flere respondenter at disse plattformene kan føles overveldende og uoversiktlige, samtidig som ulike analyseverktøy ikke nødvendigvis er integrert på tvers av sine funksjonaliteter. Dette innebærer at søken etter nye funn og innsikt ofte bærer et preg av enten dedikasjon eller tilfeldigheter.



Et sentralt mål med å kodifisere kollektiv og automatisk kunnskap, er å kunne dele objektivisert og bevisst kunnskap med flere individer og grupper, og kunnskapsdeling kan med det potensielt bidra til en ikke-repliserbar ressurs- og kunnskapsbase (Spender, 1996; Carlile, 2004). I delingsprosesser spiller derfor kodifisering og distribusjon av data og kunnskap en sentral rolle (Hislop et al., 2013). Samtidig presiserer Cohen og Levinthal (1990) i sin definisjon av absorberende kapasitet at selv om identifisering av ny kunnskap skjer på individnivå, er man avhengig av ulike prosesser for at den skal kunne tilegnes og tas i bruk. I et omfattende konsern med mange ulike forretningsenheter på tvers av både geografisk tilhørighet og ansvarsområder, fremheves viktigheten av å kunne dele – og ikke minst finne – ulik analytisk innsikt digitalt. Dette understrekes av respondentenes oppfatning av det digitale landskapet som uoversiktlig, med hensyn til å finne innsikt produsert i andre deler av konsernet. Det innebærer at selv om utforming av rapporter og formulering av ulike funn står sentralt i datamaterialet, er den digitale infrastrukturen for hvor både informasjons- og erfaringsbasert kunnskap blir delt grunnleggende for at funn og innsikt når frem.

Mens Crossan et al. (1999) sin modellering av feedforward- og feedback-prosesser i 4I-modellen illustrerer forholdet mellom ulike organisatoriske nivå i en vertikal modellering, ser vi gjennom vårt datamateriale at modellen ikke nødvendigvis hensyntar betydningen av lærings- og kunnskapsstrømmer innad i de respektive nivåene. Denne problematikken har vi illustrert i figuren under, som vektlegger betydningen av kommunikasjons- og kunnskapsstrømmer også horisontalt i konsernet:



**Figur 16:**  
Vektlegging av horisontale kommunikasjons- og innsiktsstrømmer på tvers av feed-forward- og feedback-prosesser, inspirert av Crossan et al. (1999)

Den digitale infrastrukturen hvor funn og innsikt deles har klare implikasjoner for analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser. Viktigheten av å dele kunnskap, innsikt og rutiner på tvers av individer og organisatoriske enheter horisontalt, understrekes i datamaterialet. Beslutnings- og kommunikasjonsbaner er grunnfestet og vedlikeholdt av ledere, kontaktpersoner og ansvarsfordeling mellom konsernledelse, mellomledelse og prosjektgrupper. Samtidig ser vi at ansvaret for deling av funn og innsikt er mer utydelig mellom de ulike mediehusene og forretningsenhetene. Dette er et hensyn som ikke eksplisitt illustreres i modellen for organisatorisk læring, og en digital infrastruktur setter klare muligheter og begrensninger med hensyn til analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser.

### 5.3.3. Nærsynthet

Datamaterialet viser at nærsynthet er en relevant problemstilling i lys av de ulike fagorienteringenes bruk av analyseverktøy. Flere respondenter påpeker at ulike parametere kan velges og brukes etter egne preferanser og ønsket utfall. Dette representerer en utfordring knyttet til den datadrevne strategiens fokus på nøytrale datapunkter. Samtidig observerer vi to tilsynelatende produksjonskritiske ressurser i et gjensidig avhengighetsforhold, gjennom at en ønsket balanse mellom redaksjonelle og kommersielle hensyn ofte oppfattes ulikt blant respondentene.

Det er fremdeles begrenset med forståelse for hvordan organisasjoner må endre seg for å kunne gripe og omfavne forretningsanalytisk teknologi, og hvordan data kan føre til forretningstransformasjon (Chen et al., 2012; Loebbecke & Picot, 2015, Pappas et al., s. 480). Integreringsprosessen illustrerer hvordan analyseverktøy også har kollektive implikasjoner, gjennom hvordan individuell forståelse oversettes til koordinert handling, som for eksempel en ny måte å gjøre ting på eller et nytt produkt (Crossan et al., 1999). Litteraturen presiserer samtidig at individet er avhengig av kunnskapsutveksling med sine omgivelser og fellesskap for å lære (Illeris, 2004), og individets egne oppfatning av ulike parameteres relevans kan derfor også videre påvirke den kollektive forståelsen. Analyseverktøys rolle kan her sees på som et startpunkt for ulike måltall og parametere, som man videre diskuterer og debatterer relevansen til i lys av strategien og de ulike orienteringene. Individenes ulike forståelse av bruken av analyseverktøy og hvordan stordata skal tolkes, vil derfor videre påvirke den kollektive utøvelsen av strategien.

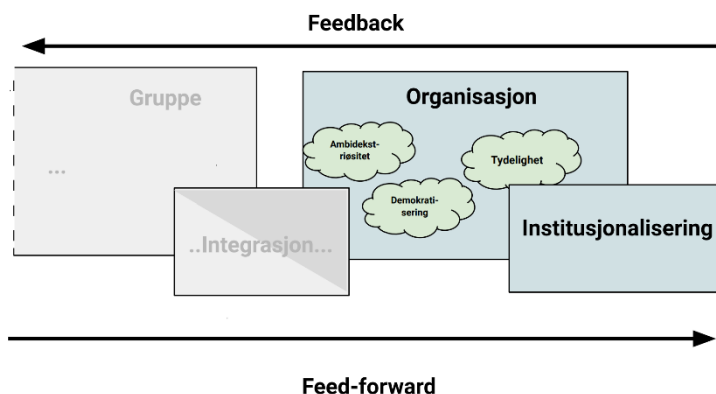
Som presentert i 5.2.4 er de to fagorienteringene utfyllende i arbeidet om å finne en balanse mellom å utforske og styrke digitale inntektsstrømmer, og å utnytte organisasjonens etablerte redaksjonelle ressursbase. En konflikt mellom ulike preferanser og identiteter som er inkonsekvente på tvers av enkeltpersoner, må møtes på midten for å balansere paradokset og fremme læring (Levinthal & March, 1993). Usikkerhet, konflikt og tvetydighet er her sentrale punkter som kan hindre organisatorisk læring i lys av paradokset om å utforske og å utnytte (Levinthal & March, 1993, s. 109). Fokus på måltall som salg, målgrupper og økte digitale inntekter kan oppleves som fremmedgjørende, på samme måte som et overdrevent fokus på rent redaksjonelle vurderinger kan virke fremmedgjørende i en kommersiell orientering. Selv om dette funnet i hovedsak knyttes opp til integreringsprosessen sånn som den manifesterer seg på gruppenivå som følge av ulike tolkningsprosesser, har den også klare strategiske implikasjoner på organisasjonsnivå. Nærsynthet i lys av konsernets overordnede strategi er på bakgrunn av dette både et gode og et onde som krever balanse: Et overdrevent fokus på kvantitative måltall og analyse, kan føre til at organisasjonen viker fra det overordnede samfunnsoppdraget og det redaksjonelle håndverket. Samtidig, hvis man ikke anerkjenner innsikten som blir generert av brukermassen risikerer man å undergrave den datadrevne strategien om økte digitale brukerinntekter og økonomisk bærekraft i en digital økonomi.

#### 5.3.4. Oppsummering, integreringsprosessen

Alle funn knyttet til integreringsprosessen er drøftet med hensyn å se hvilke praktiske implikasjoner analyseverktøy kan ha i samspillet mellom individer og grupper. Vi har presentert tre læringsbarrierer i det kollektive samspillet, som illustrerer respondentenes oppfatning, holdninger og erfaringer med analyseverktøy. Vi har i denne delen også diskutert 4I-modellens manglende konseptualisering av horisontale kommunikasjons- og kunnskapstrømmer, på bakgrunn av at navigasjon og deling står sentralt i respondentenes bruk av analyseprogram. Selv om integreringsprosessen bidrar til å tydeliggjøre skillet mellom individ, gruppe og organisasjon med hensyn på å identifisere ulike aspekter av analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser, illustrerer også dette punktet de teoretiske utfordringene knyttet til å avgrense ulike funn til 4I-modellens nivådeling. Samtidig bidrar presiseringen av integreringsprosessen til at datamaterialets funn lettere kan settes i en teoretisk kontekst med hensyn til analyseverktøys kollektive implikasjoner, og analyseverktøys rolle utover utelukkende intuisjons- og tolkningsprosesser.

## 5.4. Organisatorisk læring med fokus på institusjonaliseringsprosesser

Institusjonaliseringsprosessen beskriver når individuell innsikt eller kunnskap over tid utvikler seg til felles forståelse og manifesterer seg i organisasjonens strategi, prosesser, rutiner, strukturer, normer og regler – eller omvendt (Crossan et al., 1999).



Figur 17: Strategiske implikasjoner i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).

Vi observerer i datamaterialet at

flere respondenter trekker inn organisasjonens overordnede strategi i lys av informasjonsinnhenting og forretningsanalyse på individ- og gruppenivå. Vi har her identifisert tre dimensjoner (se figur 11) for bedre å forstå mulighetene og utfordringene knyttet til strategiske spørsmål i lys av den datadrevne strategien: 1) tydelighet, 2) demokratisering og 3) ambidekstri. Under vil vi gå i dybden av teoretiske og praktiske implikasjoner faktorene har i lys av problemstillingen.

### 5.4.1. Tydelighet

I vårt første møte med konsernet – før intervjuprosessen – ble vi presentert for problemstillingen knyttet til om hvorvidt konsernet hadde gode nok uttalte strategier for analyseverktøys målsettinger og for hvordan individer i organisasjonen forventes å bruke dem. Vi ser i datamaterialet at kommersielle respondenter, både på leder og ikke-ledernivå, omtaler konsernets strategi om bruk av analyseverktøy som tydelig kommunisert og forstått. På en annen side oppfatter respondenter med redaksjonell fagorientering den datadrevne strategien, og følgende analyseverktøys rolle, som mindre definert i arbeidshverdagen. Dette innebærer at selv om verktøyene er tilgjengelige og strategien uttalt, står konsernet og mediehusene overfor gitte begrensninger knyttet til ansattes faglige fokus, identitet, nærsynthet og kapasitet. Respondenter fra begge orienteringer oppgir samtidig at beslutningstaking i lys av målsettingen bør baseres i større grad på innsikt foran instinkt, og at kunnskapsdeling er viktig i møte med den teknologiske utviklingen. Spørsmålet om det fortrinnsvis er solide redaksjonelle produkter og tjenester eller brukerbasert innsikt som skal generere digitale inntektsstrømmer er en grunnleggende illustrasjon på denne problemstillingen.

I tråd med at forretningsanalyse har blitt en nødvendig verdiskapende ressurs, blir evnen til å fange, lagre og analysere data (Pappas et al., 2018, s. 483) et viktig middel for selskap som ønsker å øke sine digitale kontantstrømmer og innovasjonsmuligheter. Samtidig fremhever Jenkin (2013) i hennes artikkel at institusjonaliseringsprosesser ikke støttes av digitale verktøy. Å suksessfullt implementere og bruke teknologi innebærer på bakgrunn av dette å samkjøre selskapers ressurser, kultur, struktur og strategi for å møte ulike digitale forventninger fra både kunder, ansatte og samarbeidspartnere (Kane et al., 2017, s. 5). Dette impliserer at det er opp til organisatoriske krefter å bygge opp under en datadreven strategi og kultur, som igjen viderefremmes utover i konsernet. En datadreven strategi må således både komme fra et strategisk ønske og et iboende ønske fra individer om å bygge den. I denne sammenheng spiller analyseverktøy en sentral rolle som et knyttingspunkt mellom ledelsens forventninger og individenes forutsetninger.

Engeström og Kerosuo (2007) presiserer at diskontinuitet i organisatorisk læring ofte oppstår når institusjonalisert læring ikke blir brukt av grupper eller individer. Samtidig er strategien – og eksempelvis dens tydelighet og oppfattelse – utfordrende å utdype både på bakgrunn av datamaterialet vårt og akademiske tolkninger av begrepene feedback og institusjonalisering. Det er blant annet blitt påpekt at i 4I-modellens sammenligning mellom utforskning/feedforward og utnyttelse/feedback, er modellens forklaringer rundt feedback-prosesser analytisk upraktisk og ulogisk (Nielsen et al., 2018, s. 846). Modellen regner utforskning som initiert gjennom entreprenøriell intuisjon og utforskning gjennom ekspertintuisjon (Crossan et al., 1999, s. 526). Denne konseptualiseringen antyder at både utforskning og utnyttelse, basert på de ulike intuisjonstypene, utvikler seg gjennom feedforward-prosesser med iterasjoner gjennom feedback-prosesser. Samtidig foreslår modellen å konseptualisere utforskning som feedforward og utnyttelse som feedback (Crossan et al., 1999; Nielsen et al., 2018, s. 847). Til tross for sine praktiske begrensninger har vi valgt å bruke begrepet for å forklare hvordan struktur, organisering og ledelse kan legge betingelser for individuelle læringsprosesser i 4I-modellen. Vi kommer likevel ikke unna begrepets teoretiske begrensninger og mangler. Hvordan institusjonalisert læring og den datadrevne strategien påvirker individets tolkningsprosess og gruppens integreringsprosess, forklares derfor i denne oppgaven ut ifra individenes egne forståelse av organisasjonskulturen, individuell forståelse av strategien og deres egne digitale læringsrutiner.

#### 5.4.2. Demokratisering

Demokratisering og tilgjengeliggjøring av analyseverktøy har vært en viktig driver for at beslutninger skal kunne tas på et informert og oppdatert datagrunnlag i konsernet. Fokuset med kvantifiserbare måltall har imidlertid møtt motstand hos eldre redaksjonelle medarbeidere, fremfor de yngre som i datamaterialet viser større forståelse for målsettingen om å øke digitale brukerinntekter og deres egen rolle i den datadrevne strategien. Datamaterialet bekrefter omfattende investeringer i og tilrettelegging for analyseverktøy, datasett og tilgjengeliggjøring på tvers av konsernet. Mens vi tidligere har diskutert grad av formell opplæring i lys av individuelle digitale ferdigheter, ser vi i datamaterialet at dette også har klare konsekvenser på organisasjonsnivå.

En sterk analysekapabilitet er nøkkelen til digital transformasjon, og investeringer i mennesker og teknologi kan føre til økt ytelse, innovasjonsmuligheter og konkurransefortrinn (Mikalef et al., 2018). For å effektivt utnytte digitale fordeler, er derfor organisasjoner avhengig av individer og gruppers innsats, evne og forståelse av teknologibruk. Kombinasjonen av å investere både i digital infrastruktur og humankapital står sterkt både i teori og datamaterialet som nødvendige betingelser for verdiskaping basert på dataanalyse. Målrettede teknologiske investeringer på denne måten føre til økt ytelse, innovasjonsmuligheter og konkurransefortrinn, gitt at de støtter opp under operative og strategiske analysekapabiliteter (Mikalef et al., 2018). Andre forskere fokuserer også på at opparbeiding av digital kompetanse rettet mot evne til å identifisere, lokalisere, hente, lagre, organisere og analysere digital informasjon – samt å bedømme relevans og formål (Ferrari, 2013) – kan være vel så viktig som selve investeringen i analytiske verktøy. Dette støttes av andre forskere, som presiserer at investering i mennesker, prosesser og immaterielle ressurser også kan til å forsterke analytiske kapabiliteter (Carlsson, 2017).

Ved å distribuere muligheten til å bruke organisasjonens digitale ferdigheter knyttet til problemløsning, kan en demokratisering av både en uttalt strategi og tilgjengelige verktøy bli et viktig middel for organisatorisk læring. Selv om dette delvis er et resultat av teknisk fasilitering, fremhever Jenkin (2013) at det i stor grad er opp til organisasjonens ledere å sørge for at analyseverktøy implementeres i en daglig læringsrutine. Ifølge Golightly et al. (2017) involverer dette ledelsesdesign, strategiske formuleringer, opplæring og tilrettelegging for både digital utnytting av innsikt og digital utforskning. Omfattende investeringer i demokratisering og investering i tilgjengeliggjøring av analyseverktøy vil på bakgrunn av dette ikke gi

automatisk utslag i lys av digital transformasjon, uten desentralisert evne til å identifisere behov og ressurser eller å ta informerte beslutninger på bakgrunn av data.

I datamaterialet ser vi at et mål med demokratisering og tilgjengeliggjøring av analyseverktøy er å distribuere og styrke beslutningsmyndighet utover i organisasjonen. Innsikt fra forretningsanalytiske systemer kan slik bidra positivt til arbeidsprosesser, forretningsaktiviteter, beslutningsprosesser, produktivitet og strategisk ytelse, men vil være avhengig av riktig implementering og bruk (Davenport, 2006; Watson & Wixom, 2007). Mens man ikke skal underdrive kraften i erfaringsbasert læring, risikerer man samtidig strategiske og operative kunnskapshull i en datadreven tilnærming uten fokus på oppfølging. En betingelse for en datadreven strategi er derfor at organisasjonens strategi, prosesser, rutiner, strukturer, normer og regler reflekterer den. En datadreven strategi er slik avhengig av individuell intuisjon, tolkning og prioritering, samtidig som at den gjennomføres samstemmig på tvers av ulike mediehus og initiativer. Analyseverktøy er i denne sammenheng et sentralt knyttingspunkt mellom den datadrevne strategien og individenes digitale læringsrutiner, noe som tydeliggjør analyseverktøys rolle også på et strategisk nivå.

#### 5.4.3. Ambidekstri

Tidligere presenterte funn fremhever utfordringen knyttet til å disponere nok tid og ressurser til analysearbeid i både intuisjons- og tolkningsprosesser på individnivå. Våre funn tyder på at paradokset mellom utforskning og utnyttelse i stor grad er aktuelt, og kan brukes til å forklare deler av skillet mellom fagorienteringer i datamaterialet. Flere forskere har imidlertid advart mot en overdreven og vidstrakt akademisk bruk av Marchs (1991) definisjon av begrepene (O'Reilly & Tushman, 2013). På bakgrunn av dette ønsker vi å presisere at begrepene blir brukt for å forklare spenningen i et selskaps langsiktige overlevelse på bakgrunn av de to identifiserte orienteringene i populasjonen.

Forskere har lenge hevdet at vedvarende organisatorisk suksess er forankret i evne til både å utnytte eksisterende kompetanse og til å utforske nye muligheter (March, 1991; He & Wong, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2009, s. 5). Forståelse av organisatorisk ambidekstri kan slik bistå med å forstå konkurranse i modne markeder og teknologier hvor effektivitet, kontroll og inkrementelle forbedringer er viktig – med samtidig konkurranse i nye markeder hvor det trengs fleksibilitet, autonomi og eksperimentering (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324). Forståelse av balansegangen mellom de to ulike fagorienteringene er på bakgrunn av dette vesentlig, ettersom at et overdrevent fokus på et hensyn vil påvirke det andre: Å

underspille kommersielle hensyn, vil føre til at det redaksjonelle arbeidet ikke er økonomisk bærekraftig. Å underspille det redaksjonelle arbeidet, kan føre til det samme for journalistikk som et kommersielt produkt.

Det er synlig i datamaterialet at det utnyttes eksisterende kunnskap og brukergenerert stordata, samtidig som det settes av ressurser for å utvikle nye evner til å fange digitale inntektsstrømmer. I lys av dette ser vi klare synergieffekter i orienteringenes styrker, og at å bygge et felles språk og strategi på tvers har vært og vil fortsette å være viktig for strategien som helhet. Balansen mellom å levere et godt redaksjonelt produkt nå og å utforske nye forretningsmuligheter for fremtiden, er sentralt for å sikre både lønnsomhet og langsiktig bærekraft. Vi ser at i dialog med respondentene om analyseverktøys ulike roller og ulike måltalls relevans, gir utslag gjennom de ulike orienteringenes syn på hvilke virkemidler de mener skal bygge nye digitale inntektsstrømmer. I denne sammenhengen fungerer analyseverktøy som en katalysator for diskurs om hva som er middelet for å nå målet om et digitalt bærekraftig redaksjonelt verdiforslag. Vi ser her at begreper tilknyttet ambidekstri bidrar til ytterligere forståelse for disse utfordringene både i lys av organisasjon og marked.

#### 5.4.4. Oppsummering, institusjonaliseringsprosesser

Hvordan institusjonalisert læring og en datadreven strategi påvirker individets intuisjons- og tolkningsprosess og gruppens integreringsprosess er en uoversiktlig prosess i forskningsøyemed. Samtidig gir datamaterialet vårt et unikt og personlig innblikk i konsekvensene av en nylig implementert og omfattende markedsstrategi, og hvordan dette får følger for individenes arbeidsoppgaver, fokusområder og digitale vaner. I lys av oppgavens funn og teorigrunnlag, ser vi at strategilitteraturen tilbyr hensiktsmessige forklaringsmodeller for å forstå analyseverktøys rolle også på individ- og gruppenivå. Vi ser at analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsbetingelser ofte er strategisk betinget i kraft av en ønsket datadreven strategi. På bakgrunn av dette, bidrar 4I-rammeverket til ytterligere forståelse for hvordan strategiske beslutninger har klare føringer for individets rutiner vedrørende bruk av analyseverktøy og verktøyenes rolle i organisatoriske læringsprosesser.

### **5.5. Oppsummering**

Vi har i denne oppgaven presentert ulike roller, funksjoner og betydning knyttet til analyseverktøy i organisatoriske læringsprosesser, og oppsummert ulike praktiske og teoretiske implikasjoner og muligheter i hvert delkapittel. Inspirert av Jenkin (2013) sitt forslag om å



inkludere informasjonsinnhenting og et verktøynivå i 4I-modellen, ser vi at analyseverktøy har en fremtredende og variert rolle i konsernet, med både følgerelasjoner og falsetter i organisatoriske læringsprosesser og nivåforskjeller. Basert på alderen til rammeverket for organisatorisk læring, ser vi et behov for akademisk oppmerksomhet rettet mot digitale læringsprosesser, for å bedre se organisasjoner og individene som rommer dem i en tidsriktig og relevant teoretisk kontekst. Videre vil vi presentere og diskutere oppgavens forskningsbidrag, begrensninger og implikasjoner.

## 6.0 Konklusjon

I dette kapitlet vil vi besvare studiens problemstilling og presentere studiens forskningsbidrag. Vi vil videre drøfte ulike begrensninger og utfordringer knyttet til teoretisk generalisering. Avslutningsvis vil vi diskutere ulike implikasjoner og forslag til videre forskning.

### 6.1. Forskningsbidrag

Formålet med studien har vært å undersøke hvilke roller og funksjoner, samt hvilken betydning analyseverktøy har i en stadig mer datadreven og digital arbeidshverdag – og å skape økt forståelse av forretningsanalyse og digitale læringsrutiner. For å besvare problemstillingen har vi benyttet oss av 4I-modellen til Crossan et al. (1999), på bakgrunn av Jenkin (2013) sin anbefaling om videre å undersøke informasjonsinnhenting og digitale verktøy i lys av rammeverket. Vi ser at analyseverktøy har en fremtredende og variert rolle i konsernet, med både følgerelasjoner og falsetter i organisatoriske læringsprosesser og nivåforskjeller. Våre funn knyttet til analyseverktøys rolle i ulike deler av 4I-modellen støtter oppgaven anbefalingen om å ytterligere se på en utvidelse av 4I-modellen. Vi finner funn i samtlige læringsprosesser som støtter opp under at informasjonsinnhenting og analyseverktøy spiller en betydelig og stadig viktigere rolle i konsernet. Vår problemstilling var:

*Hva er analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser?*

For å besvare problemstillingen har vi brukt 4I-modellens kategorier intuisjon, tolkning, integrering og institusjonalisering, og de tre nivåene individ, gruppe og organisasjon, som har vært særlig nyttig i forskningsprosessen. Vi har tatt utgangspunkt i teori fra kunnskapslitteraturen, kapabilitetsbegrepet, organisatorisk læring og teknologilitteratur for å gjennomføre en undersøkelse av individers digitale læringsrutiner og analyseverktøys rolle i organisatorisk læring.

Vår studie bidrar til en kategorisering og konseptualisering av analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser, og individets søkende rolle i organisatoriske læringsprosesser. Ved å trekke inn betydningen som verktøyene har hatt på individers intuisjons- og søkeprosess, kollektiv diskurs og strategiske implikasjoner, så bygger problemstillingen bro mellom digital utforskning og organisatorisk læring med hensikt om å danne et grundigere begrepsapparat for å forstå både analyseverktøy og dens praktiske

betydning. Analyseverktøy har fått et større fokus det siste tiåret, og flere selskap har innsett at dataen de eier – og ikke minst måten de bruker den på – kan bidra til konkurransefordeler (Pappas et al., 2018). Vi anerkjenner på bakgrunn av dette at analyseverktøy og stordata spiller en stor rolle for selskapers konkurransedyktighet, og evnen til å møte og omstille seg sine omgivelser i fremtiden. I lys av våre funn og teori ser vi at verktøyene ikke bare fungerer som en fasilitator av kunnskap, men også som en koproduzent av relevant innsikt, utforskning og forretningsutvikling.

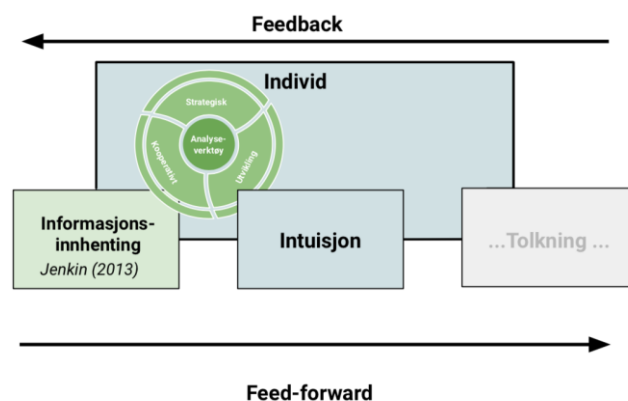
Denne oppgaven har syntetisert ulik kunnskap og begrepsapparat fra organisatorisk læring, strategisk ledelseslitteratur, og kunnskapslitteratur for ytterligere å undersøke hvilken rolle forretningsanalytiske verktøy og digital utforskning har i norske mediehus i 2021. Ved å se på bruk av analyseverktøy i kontekst av organisatorisk læring bidrar avhandlingen til å utvide både begrep og horisont i møte med digitalisering og forretningsanalytiske muligheter. Oppgavens bidrag lener seg på vår kategorisering av respondentenes utsagn i lys av det teoretiske grunnlaget og analyseverktøys rolle i søking, lagring og videreformidling av innsikt blant individer. Våre mest sentrale bidrag følger:

1. Tre utløsende faktorer for informasjonsinnhenting og bruk av digitale analyseverktøy

Figuren under viser de tre mest sentrale faktorene om hvordan og hvorfor respondentene oppsøker analyseverktøy og digital informasjonsinnhenting. Figuren er presentert i en tredelt sirkel for å vise de komplementære egenskapene ved de tre utløsende faktorene. Faktorene viser hvilken rolle analyseverktøy har i organisatoriske læringsprosesser i datamaterialet, og hvordan analyseverktøy reflekteres i respondentenes daglige læringsrutiner. Vi har så satt denne figuren i kontekst av rammeverket for organisatorisk læring og intuisjonsprosessen (Crossan et al., 1999). Vi har også inkludert informasjonsinnhenting, som foreslått av Jenkin (2013).



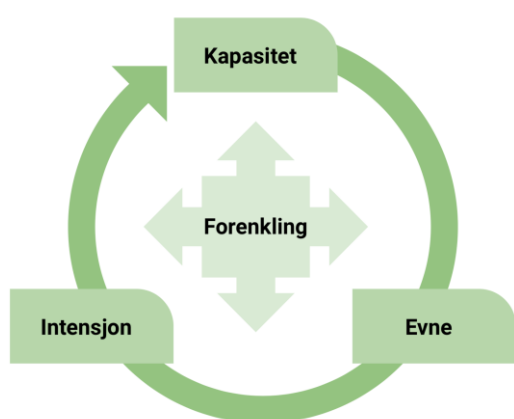
Figur 6: Utløsende faktorer for digital informasjonsinnhenting med analyseverktøy.



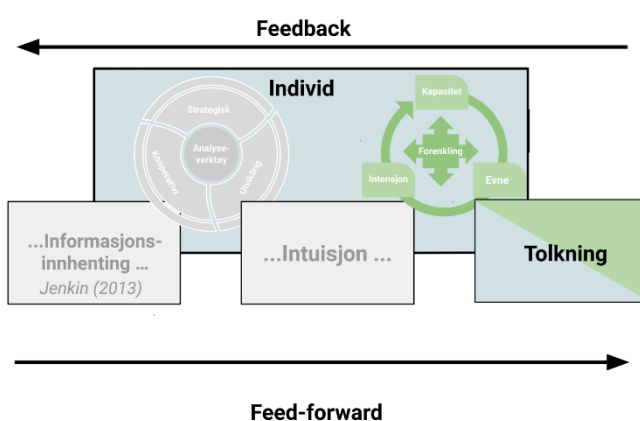
Figur 13: Utløsende faktorer for informasjonsinnhenting med analyseverktøy i lys av modellen for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).

## 2. Tre betingelser for digitale læringsprosesser

Figuren under viser de tre mest sentrale betingelsene for at digitale læringsprosesser finner sted i datamaterialet. Betingelsene er presentert prosessuelt, hvor respondentenes digitale læringsprosesser avhenger av tre betingelser. Dette innebærer at redusert kapasitet kan påvirke evner og intensjon, samtidig som eksempelvis reduserte digitale evner igjen kan påvirke intensjon og kapasitet. I midten presenteres også den pågående forenklingen av analyseverktøy, og dets påvirkning på betingelser for bruk og tolkning. Vi har videre satt denne figuren i kontekst av rammeverket for organisatorisk læring og tolkningsprosessen (Crossan et al., 1999)



Figur 7 & 9 (komb.): Individuelle betingelser for digitale læringsprosesser og forenkling av programvare.



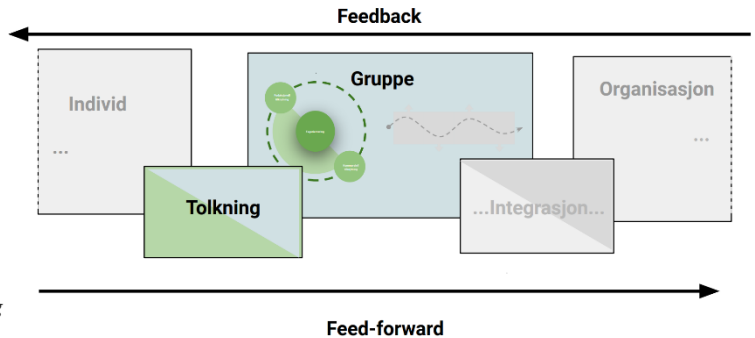
Figur 14: Betingelser for digital læringsprosesser i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).

## 3. Ulike fagorienteringer i populasjonen

Figuren på neste side viser forskjellene mellom de to identifiserte fagorienteringene i populasjonen, basert på respondentenes bruk av analyseverktøy. På en side illustrerer figuren orienteringenes fokus på ulike typer vurderingsgrunnlag og datasett. På den andre siden har vi i større grad knyttet opp relevant teori for hvordan orienteringene i lys av analysekapabiliteter (Mikalef et al., 2018), en datadrevet kultur (McAfee & Brynjolfsson, 2012) og Marchs (1991) konseptualisering av begrepene utforske og utnytte. Vi har videre satt denne figuren i kontekst av rammeverket for organisatorisk læring, og tolkningsprosessen (Crossan et al., 1999).



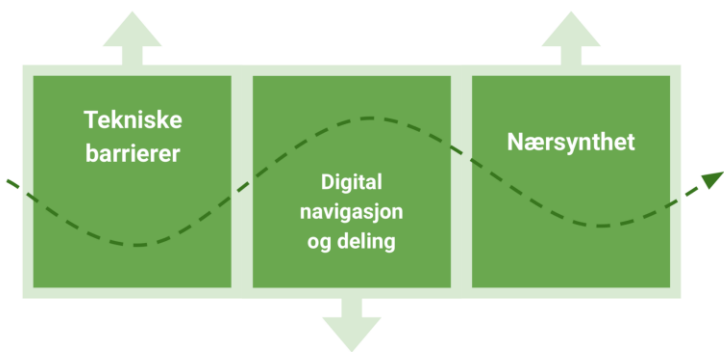
**Figur 8:** Ulik fagorientering i lys av datasett, analysekapabiliteter og ambidekstri.



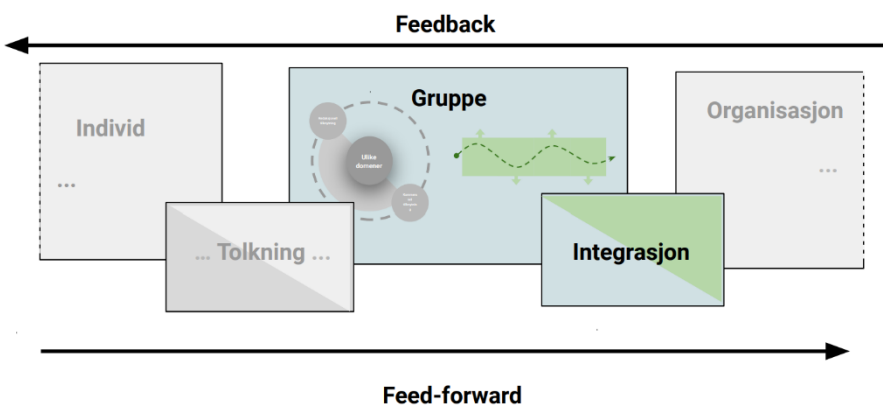
**Figur 18:** Ulike fagorienteringer i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).

4. Barrierer knyttet til bruk av analyseverktøy og videreføring av innsikt

Figuren under viser de tre mest sentrale læringsbarrierene knyttet til respondentenes bruk av analyseverktøy. Pilene på hver boks illustrerer hvordan disse barrierene kan påvirke integreringsprosessen og bruk av analyseverktøy. Disse barrierene bidrar til å belyse muligheter og begrensninger knyttet til analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser i krysningpunktet mellom tolknings- og integrasjonsprosesser, og hvordan omfattende bruk av forretningsanalyse også kan medføre utfordringer i lys av en datadreven strategi. Vi har videre satt denne figuren i kontekst av rammeverket for organisatorisk læring, og integreringsprosessen (Crossan et al., 1999).



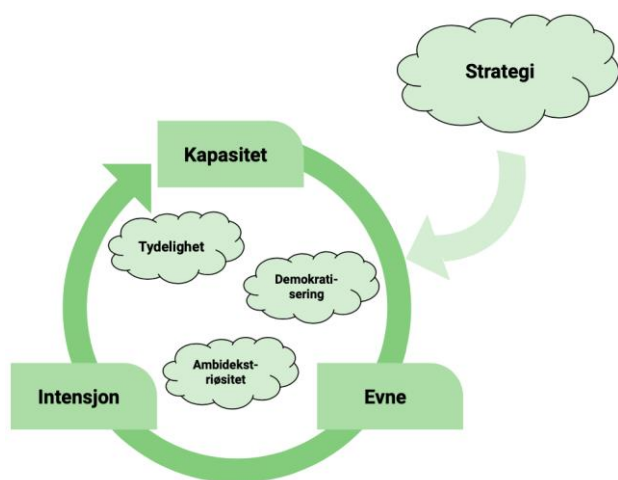
**Figur 10:** Barrierer knyttet til bruk av analyseverktøy og videreføring av innsikt.



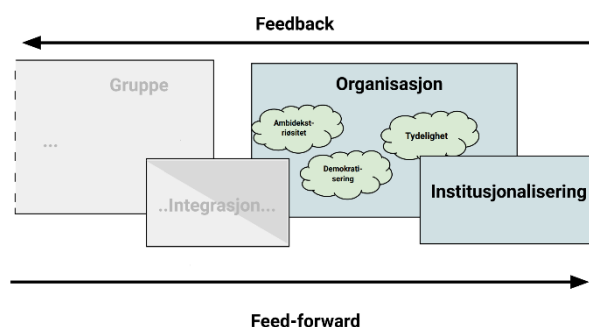
**Figur 15:** Ulike læringsbarrierer i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).

## 5. Strategiske implikasjoner i lys av rammeverket for organisatorisk læring

Figuren under viser tre sentrale strategiske implikasjoner basert på respondentenes oppfatning av den datadrevne strategien. For å vise funnenes følgerelasjon til individets betingelser for digitale læringsprosesser, er funnene satt i kontekst av figur 7. Hensikten med dette er å vise hvordan organisasjonens strategi har klare implikasjoner for individers og grupper bruk og forståelse av analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser. Vi har videre satt denne figuren i kontekst av rammeverket for organisatorisk læring og institusjonaliseringsprosessen (Crossan et al., 1999).



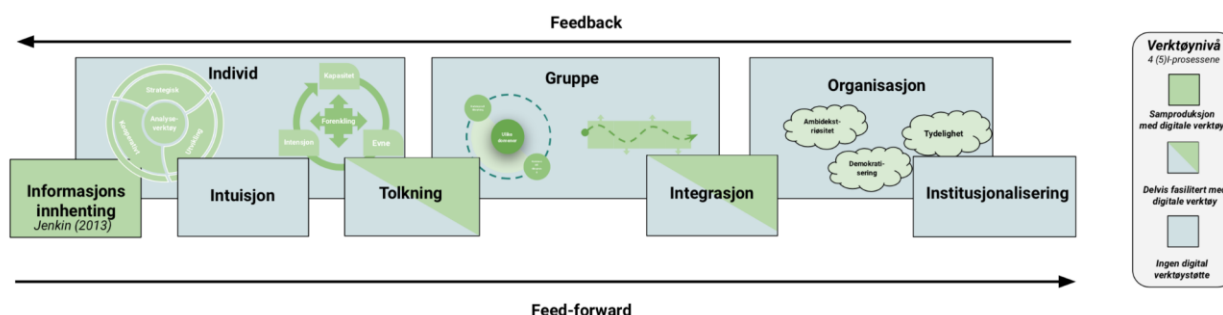
**Figur 11:**  
Strategiske implikasjoner for bruk av analyseverktøy.



**Figur 17:** Strategiske implikasjoner i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).

## 6. Studiens funn i lys av Jenkin sitt forslag om et 5I-rammeverk

Figuren på neste side viser helheten av alle våre funn i lys av 4I-modellen (Crossan et al., 1999), inkludert Jenkin (2013) sitt forslag for et 5I-rammeverk for organisatorisk læring. Figuren presiserer også ulike verktøynivå i de ulike organisatoriske læringsprosessene i tråd med Jenkin (2013) sin anbefaling om å inkludere et verktøynivå i 4I-modellen. Det inkluderer at informasjonsinnhenting samproduseres med digitale verktøy, mens tolkning og integrasjon delvis fasiliteres og støttes. Vi ser klare implikasjoner på at både verktøynivået og informasjonsinnhenting spiller en stødig og sentral rolle både i respondentenes individuelle og kollektive læringsprosesser. Våre funn underbygger slik Jenkin sitt forslag om å utvide rammeverket for organisatorisk læring.



Figur 19: Oppgavens funn i lys av Jenkin sitt forslag om et 5I-rammeverk for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al., 1999 og Jenkin, 2013.

## 7. Oppsummering av funn, analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser

Figuren under oppsummerer oppgavens forskningsbidrag, og de ulike roller, funksjoner og betydning analyseverktøy har i organisatoriske læringsprosesser med utgangspunkt i datamaterialet. Figuren baseres på 4I-modellen, med fokus på forskningsspørsmålet om analyseverktøys rolle, funksjon og betydning i organisatoriske læringsprosesser. Vi ser at analyseverktøy har en fremtredende og variert rolle i konsernet, med både følgerelasjoner og falsetter i lys av nivåforskjeller og 4I-modellens læringsprosesser.



Figur 12: Oppsummering av funn: Analyseverktøys rolle i lys av rammeverket for organisatorisk læring.

## 6.2. Begrensning og utfordringer knyttet til teoretisk generalisering

Denne oppgavens funn, analyse og resultat bør tolkes og brukes med varsomhet, på bakgrunn av at det er en enkeltcasestudie med begrenset bruk av sekundærdata (Yin, 2011). Studien begrenses også av at vi har studert en case i den norske medieindustrien, som ikke nødvendigvis gjenspeiler andre bransjer eller utover norske landegrenser. Selv om vi har etterstrebet å konseptualisere våre funn over flere nivå (individ, gruppe og organisasjon), har forskningen i stor grad lent seg på et begrenset utvalg av enkeltindividers utsagn i en organisatorisk kontekst.

Til tross for dette mener vi likevel at flere individers utsagn gir oss innblikk i både kollektiv forståelse og praksis, og dermed et innblikk analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser. En grunnleggende antagelse i 4I-modellen, er at organisasjoner er mer enn en samling individer: Organisatorisk læring er derfor også forskjellig fra den enkle summen av læringen til medlemmene (Crossan et al., 1999). Vi ser av respondentenes svar at 4I-modellen egner seg godt i møte med individenes oppfatning av deres arbeidssituasjon, og de ser ofte på individuelle utfordringer i lys av seg selv, gruppen de er en del av og organisasjonen de jobber i.

Selv om de ulike figurene ikke direkte lar seg overføre til andre settinger, kan de brukes som en arbeidshypotese (Cronbach, 1975) og ytterligere forståelse av analyseverktøys rolle i samtiden, individets rolle en datadreven strategi og organisatoriske implikasjoner og utfordringer knyttet til omfattende distribusjon og implementering av analyseverktøy. Vi tror at det omfattende teorigrunnlaget bidrar til bedre å forstå individet både som en del av en kollektiv og en digital kontekst. Vår kvalitative forskning kan også sees på som en respons til den større mengden av kvantitative fremgangsmåter og antall litteraturstudier som finnes om forretningsanalyse og bruk av forretningsanalyse og stordata i organisasjoner.

### **6.3. Implikasjoner og videre forskning**

I Crossan et al. (1999) sin initiale publisering av rammeverket, hadde forskerne selv et håp om å etablere deres forskning som en helhetlig teori for organisatorisk læring. De akademiske publikasjonene påpekte imidlertid et behov for forskning på feltet før de kunne definere deres funn som en teori, og la derfor føringer for å definere det som et rammeverk. Ti år senere påpekte forskerne selv at det enda ikke var et teoretisk grunnlag for å definere rammeverket som en teori, på bakgrunn av manglende forskning direkte knyttet til læringsprosessene i rammeverket. Til tross for begrenset tid og populasjon, håper vi å bidra til å styrke rammeverket ved å bidra med forståelse rundt analyseverktøys rolle i organisatoriske læringsprosesser med konkrete konseptualiseringer og teoretiske modelleringer. Vi mener våre funn kan bidra til økt forståelse av forretningsanalytiske tiltak og implikasjoner, som åpner for å utfordre og styrke etablerte teoretiske rammeverk i lys av en digital utvikling.

Vi ser klare indikasjoner både i datamaterialet og i forskning at teknologiens muligheter utvikler seg raskere enn menneskers evner til å utnytte den. Samtidig har digital forretningsanalyse de senere årene blitt en hjørnestein i forretningsutvikling og en sentral driver



for å skape bærekraftige forretningsmodeller i en digital økonomi. Det digitale fotavtrykket til både mennesker og selskap har gjort informasjon til en produksjonskritisk ressurs for selskap over hele verden, og i flere tilfeller et produkt i seg selv. For organisasjoner å kunne tilpasse seg dynamiske omgivelser og konkurrere lokalt, regionalt og globalt – er de derfor nødt til å kunne hente inn, bearbeide og handle på informasjon på lik linje med sine konkurrenter. På bakgrunn av dette mener vi den utstrakte bruken av analyseverktøy har et klart forskningsmessig potensial rundt hvor og hvordan informasjonssøking skjer i selskaper. Mens tidligere forskning på hvilke indikatorer som er hensiktsmessige i forretningsanalyse er grundig gjennomført, er det i sammenligning relativt lite forskning på konsekvensene av rollen analyseverktøy har fått i organisatoriske læringsprosesser og forretningsutvikling i nyere tid.

Vi oppfordrer å bygge videre på begrepsbruken og modelleringene gjort i denne masteravhandlingen. Krysningpunktet mellom organisatorisk læring, teknologi og strategi er et spennende felt som utvikler seg raskt, og det er mye kunnskap og arbeidsmåter i næringslivet som ikke nødvendigvis blir fanget opp og systematisert i akademia. Samtidig tror vi at lignende tilnærminger til tradisjonelle modeller kan danne solide utgangspunkt for å knytte økonomi- og teknologifaget nærmere sammen. Stadig flere selskaper, uavhengig av industri, vil tilby flere digitale produkter, øke digitale kontantstrømmer og generere dypere digital innsikt i årene som kommer. En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode som hensyntar både teknologibruk, strategifag og kompleksiteten knyttet til flernivåproblematikk, kan gi et enda dypere innblikk i et fokusområde som blir stadig viktigere for næringslivet. Etter hvert som næringslivet også fylles av flere arbeidstakere som har vokst opp i en digital verden, vil evnen til å analysere og forvalte stordata og forretningsanalytiske verktøy være sentralt for å identifisere hvor og hvordan selskaper kan skape varige konkurransefortrinn i en digital økonomi.

## 8.0 Litteraturliste

- Abelia. (2018). *Et flertall mangler IT-kompetanse*. Abelia. <https://www.abelia.no/bransjer/teknologi-og-digitalisering/Nyheter/et-flertall-mangler-it-kompetanse>
- Arend, R. J. & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75–90.
- Argote, L. (2005). Reflection on two views of managing learning and knowledge in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 43–48.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2. Utg). Fagbokforlaget.
- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering?. *Magma*, 21(6), 18-24.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, (17), 99-120.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096>
- Berends, H. & Lammers, I. (2010). Explaining Discontinuity in Organizational Learning: A Process Analysis. *Organization Studies*, 31(8), 1045–1068.
- Berman, S. F. & Bell, R. (2011). *Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical* (GBE03399-USEN-01). IBM. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-transformation#>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *Management Information Systems Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289–303.
- Bisack, J. (2017). Business Intelligence: Finding Nuggets in the Noise. *The Journal of Private Equity*, 20(3) 9-1.
- Brandi, U. & Elkjær B. (2011). *Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective*. I Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (red.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*, 23–4. John Wiley & Sons.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organizational Science*, 2, 40–57.
- Bryant, S. E. (2005). The impact of peer mentoring on organizational knowledge creation and sharing - An empirical study in a software firm. *Group & Organization Management*, 30: 319-338.
- Burawoy, M., Burton, A., Ferguson, A. A. & Fox, K. J. (1991). *Ethnography unbound: Power and resistance in the modern metropolis*. University of California Press.

- Carlile, P. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Carlsson, C. (2017). Decision analytics—Key to digitalisation. *Information Science*, 460–461, 424–438.
- Casey, A. (2005). Enhancing individual and organizational learning - A sociological model. *Management Learning*, 36, 131-147.
- Casey, A. (1997). Collective memory in organizations. I.J.P. Walsh & A.S. Huff (red.), *Advances in Strategic Management. Organizational Learning and Strategic Management*, 14, 111–151.
- Chen, H., Chiang, R. H. L. & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1–24.
- Collins, H. (2007). Bicycling on the Moon: Collective Tacit Knowledge and Somatic-Limit Tacit Knowledge. *Organization Studies*, 28(2), 257-62.
- Constantiou, I. D. & Kallinikos, J. (2015). New games, new rules: big data and the changing context of strategy. *Journal of Information Technology*, 30(1), 44–57.
- Cohen, W & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cronbach, L. J. (1975). Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 30(2), 116–127. <https://doi.org/10.1037/h0076829>
- Crossan, M., Apaydin, M. & Vera, D. (2011a). *A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity*. John Wiley & Sons.
- Crossan, M. & Berdrow, I. (2003). *Organizational learning and strategic renewal, Strategic Management Journal*, 24, 1087–1105.
- Crossan, M., Maurer, C. & White, R.E. (2011b). *Reflections on the 2009 AMR Decade Award: Do we have a theory of organizational learning? The Academy of Management Review*, 36(3), 446-460.
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cyert, R. M & March, J. G. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. (2. Utg). Blackwell.
- Daniel, E. M. & Wilson, H.N. (2003). The role of dynamic capabilities in e-business transformation. *European Journal of Information Systems*, 12, 282–296
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management review*, 9, 284–295
- Dahlum, S. (2021). *Validitet*. Store norske leksikon. <https://snl.no/validitet>
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Universitetsforlaget.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84(1)98-102.

- Day, G. S. (2002). Managing the market learning process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17, 240–252.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5): 603–616.
- de Wit, B. (2017). *Strategy: An international perspective*. (5. Utg). Cengage Learning EMEA.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critique. *Human Relations*, 50(9), 1085-113.
- Easterby-Smith, M., Lyles, A., & Tsang, E. (2008). *Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects*. *Journal of Management Studies*, 45(4): 677-90.
- Easterby-Smith, M., Snell, R., & Gherardi, S. (1998). Organizational learning: Diverging communities of practices? *Management Learning*, 29, 259–272.
- Ebbers, J. & Wijnberg, M. (2009). Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory. *British Journal of Management*, 20, 478-90.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations. A group-level perspective. *Organization Science*, 13, 128-146.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. John Wiley & Sons.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori: perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzels forlag.
- Engeström, Y., Kerosuo, H. & Kajamaa, A. (2007). From workplace learning to interorganizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning*, 1366-5626.
- Ferguson-Amores, M., Garcia-Rodriguez, M. & Ruiz-Navarro, J. (2005). Strategies of renewal - The transition from "total quality management" to the "learning organization. *Management Learning*, 36, 149-180.
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. EUR 26035. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2788/52966>.
- Fevolden, A. M., Tømte, C., Lyby, L. & Vaagland, K. (2018). *Etter- og videreutdanning innen digitalisering – tilbud og behov*. Arbeidsnotat 2018:6. NIFU.
- Fink, L., Yogev, N. & Adir, E. (2017). Business intelligence and organizational learning: An empirical investigation of value creation processes. *Information & Management*, 54(1), 38-56.
- Futsaeter, K. A. (2020). *De store medietrendene: Koronakrisen har endret folks medievaner*. Kantar. <https://kantarc.no/globalassets/medier/de-store-medietrendene-folks-medievaner-2020-24-09-2020-futsaeter-off.pdf>.
- Gago, D. & Rubalcaba, L. (2007). Innovation and ICT in service firms: Towards a multidimensional approach for impact assessment. *Journal of Evolutionary Economics*, 17, 25–44.

- Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229–1249.
- Galunic, D. C. & Rodan, S. (1998). *Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation*. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1193–1201.
- Gilbert, C., Eyring, M. & Foster, R.N. (2012). Two routes to resilience. *Harvard Business Review*, 90(12), 65–73.
- George, G., Haas, M.R. & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321-326.
- Ghoshal, S. & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13–47.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209–226.
- Giddens, A. (2013). *New rules of sociological method: A positive critique of interpretative sociologies*. New York: John Wiley & Sons.
- Golightly, D., Kefalidou, G. & Sharples, S. (2017). A cross-sector analysis of human and organisational factors in the deployment of data-driven predictive maintenance. *Information Systems and e-Business Management*, 16, 627-648 <https://doi.org/10.1007/s10257-017-0343-1>.
- Google (2021). *Google Secure connections: How Google Meet keeps your video conferences protected*. Google. <https://cloud.google.com/blog/products/g-suite/how-google-meet-keeps-video-conferences-secure>.
- Grant, R. M. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), (109-122).
- Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. (3.Utg.) Cappelen Damm Akademiske.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (1. Utg.) Fagbokforlaget
- Gupta, M. & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information Management*, 53(8), 1049–1064.
- Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note. *Qualitative Research*, 12(2), 239–242. <https://doi.org/10.1177/1468794111426607>.
- He, Z. & Wong, P. (2004). Exploration and exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481–494.
- Hecker, A. (2012). *Knowledge Beyond the Individual? Making Sense of a Notion of Collective Knowledge in Organization Theory*. *Organization Studies*, 33(3): 423-45.
- Hedberg, B. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn?* I Nystrom, P. C., Starbuck, W. H. (red.) *Handbook of Organizational Design*. Oxford University Press.
- Hedlund, G. & Nonaka, I. (1993). *Models of knowledge management in the West and Japan*. I Lorange, P., Chakravarty, B., Roos, J. & Van de Ven, A. (red.) *Implementing Strategic Process, Change, Learning and Cooperation*, 117-144. Basil Blackwell.

- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2013). *Knowledge Management in Organizations - a critical introduction*. (4. Utg). Oxford University Press.
- Hodgkinson, G. P. & Wright, G. (2002). Confronting strategic inertia in a top management team: Learning from failure. *Organization studies*, 23(6:) 949-977.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15, 70–81.
- Hurley, R. F. & Hult, T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Illeris, K. (2006). *Læring*. Roskilde Universitetsforlag.
- Isaacs, W. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 24-39.
- Jacobsen, I. D. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. Utg). Cappelen Damm Akademisk
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661–1674.
- Jansen, J. J. P., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Jenkin, T. A. (2013). Extending the 4I Organizational Learning Model: Information Sources, Foraging Processes and Tools. *Administrative Science*, 3(3): 96-109. <https://doi.org/10.3390/admsci3030096>.
- Johannessen, A., Tufte, A. P. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. Utg.). Abstrakt Forlag.
- Johnsen, H. C. G. & Pålshaugen, Ø. (2013). *Hva er innovasjon? Perspektiver i norsk innovasjonsforskning*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kamioka, T. & Tapanainen, T. (2014). Organizational use of big data and competitive advantage—exploration of antecedents. *Pacific Asia conference on information systems (PACIS)*.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, (1-29).
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Strategic Learning & The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Karimi, J. & Walter, Z. (2015). *The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry*. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.
- Karlsen, J. (2008). *Læring, kunnskap og innovasjon fra et organisatorisk ståsted*. I A. Isaksen, A. Karlsen & B. Sæther (red.) *Innovasjoner i Norge. Et geografisk perspektiv*, s. 81-97. Fagbokforlaget.
- Khan, Z. & Vorley, T. (2017). Big Data Text Analytics an enabler of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 1367-3270
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget.

- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35, 37–50.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- Kimmerle, J., Cress, U. & Held, C. (2010). The interplay between individual and collective knowledge: Technologies for organisational learning and knowledge building. *Knowledge Management Research & Practice*, 8, 33–44.
- Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383–397.
- Kuhlthau, C. C. (1991). Inside the search process: Information seeking from the user's perspective. *Journal of the American Society for Information and Science*, 42, 361–371.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.Utg). Gyldendal Akademisk.
- Laney, D. & Buytendijk, F. (2013). *Invest in Information and Analytics to Benefit from Big Data*. Gartner.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95–112.
- Lee, J., Lee, L. & Lee, H. (2003). Exploration and exploitation in the presence of network externalities. *Management Science*, 49, 553–570.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Loebbecke, C. & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 24, 149-157.
- Lucas, H. C. (2012). *The Search for Survival: Lessons from Disruptive Technologies*. Praeger Publishing.
- Lumpkin, G. T. (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 451-472.
- Løwendahl, B. R., Revang, Ø. & Fosstenløyken, S. M. (2001). *Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis*. *Human Relations*, 54(7), 911-931.
- Majchrzak, A., Cooper, L. P. & Neece, O. E. (2004). Knowledge reuse for innovation. *Management Science*, 50, 174–188.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- Markus, M. L. (2015). New games, new rules, new scoreboards: the potential consequences of big data. *Journal of Information Technology*, 30(1), 58–59.
- Mayhew, H., Saleh, T. & Williams, S. (2016). Making data analytics work for you—Instead of the other way around. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/making-data-analytics-work-for-you-instead-of-the-other-way-around>.

- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68.
- Mikalef, P., Pappas, I., Krogstie, J. & Giannakos, M. (2018). Big data analytics capabilities: a systematic literature review and research agenda. *Information Systems and e-Business Management*, 16, 547-578
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press.
- Munford, M. (2014). *Rule changes and big data revolutionise Caterham F1 chances*. Telegraph. <http://www.telegraph.co.uk/technology/technologoy-topics/10654658/Rule-changes-and-big-data-revolutionise-Caterham-F1-chances.html>.
- NESH. (2018). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Newman, N., Fletcher, R., Schulz, A., Andi, S. & Nielsen, R. M. (2020). Reuters Digital News Report 2020. Reuters Institute & University of Oxford. <https://www.digitalnewsreport.org/>
- Nielsen, J. (2003). *Information Foraging: Why Google Makes People Leave Your Site Faster*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/information-foraging-leave-site/>
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L. & Hansen, A. M. (2018). Exploration and Exploitation in Organizational Learning: A Critical Application of the 4I Model. *British Journal of Management*, 29, 835-850.
- Nilstun, C. (2020). *Domene*. Store norske leksikon. <https://snl.no/domene>
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40, 40-54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Medietilsynet (2020a). *Norsk medieøkonomi 2015-2019. Med utviklingstrekk frå koronapandemien i 2020*. Medietilsynet. <https://www.medietilsynet.no/mediebildet/medieekonomi/>
- Medietilsynet (2020b). *Økonomien i norske avishus 2015-2019*. Medietilsynet. <https://www.medietilsynet.no/mediebildet/medieekonomi/>
- Meyer-Waarden, L. (2016). *Big data resources, marketing capabilities, and firm performance*. Innlegg presentert ved 37 International Conference on Information Systems (ICIS), Karpacz.
- Olszak, C. M. (2016). Toward Better Understanding and Use of Business Intelligence in Organizations. *Information Systems Management*, 33(2), 105-123.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M. L. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.



- Ozsomer, A. & Gencturk, E. (2003). A resource-based model of market learning in the subsidiary: The capabilities of exploration and exploitation. *Journal of International Marketing*, 11(3), 1-29.
- Pappas, I., Mikalef, P., Giannakos, M., Krogstie, J. & Lekakos, G. (2018). Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. *Information Systems and e-Business Management*, 16, 479-491.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011). *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Routledge.
- Radar, D. (2019). Digital maturity – the new competitive goal. *Strategy & leadership*, 47(5), 28-35.
- Razmerita, L., Kirchner, K. & Nabeth, T. (2014). Social Media in Organizations: Leveraging Personal and Collective Knowledge Processes. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 24, 74-93.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold, Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3. Utg.) Fagbokforlaget
- Rosenbloom, R. S. & Christensen, C. (1994). Technological discontinuities, organisational capabilities and strategic commitments. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 655–685.
- Sambamurthy V. & Zmud, R.W. (1999). Arrangements for information technology governance: a theory of multiple contingencies. *Management Information Systems Quarterly*, 23(2), 261–290.
- Salvato, C. & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. Utg.). Pearson.
- Schick, A., Frolick, M. & Ariyachandra, T. (2011). Competing with BI and analytics at Monster Worldwide. Innlegg presentert ved 44. Hawaii International Conference on System Sciences, Kauai, HI.
- Schilling, J. & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Review*, 11, 337-360.
- Seitz, S. (2016). Pixilated partnerships, overcoming obstacles in qualitative interviews via Skype: a research note. *Qualitative Research*, 16(2), 229-235. <https://doi.org/10.1177/1468794115577011>.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sharma, R. (2020). Business Analysis Vs Business Intelligence: Differences Between BA & BI. Upgrad. <https://www.upgrad.com/blog/business-analysis-vs-business-intelligence-differences-between-ba-bi/>
- Sintef (2018). *Digital 21: Tilrettelagt, tilgjengelig og tilknyttet*. Innspill fra ekspertgruppe 3. Digital 21. [https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/EG3\\_Kompetanse\\_Digital21\\_2018.pdf](https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/EG3_Kompetanse_Digital21_2018.pdf)
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12, 49-62.

- Sjåvaag, H. (2020). *Journalistikkens problem: Demokrati, økonomi og teknologi*. (1. Utg). Universitetsforlaget
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Svartdal, F. (2020). *Intensjon*. Store norske leksikon. [https://snl.no/intensjon\\_-\\_psykologi](https://snl.no/intensjon_-_psykologi).
- Tableau. (2020). *What is Tableau*. Tableau. <https://www.tableau.com/why-tableau/what-is-tableau>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(17), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Techopedia. (2020). *Software*. Techopedia. <https://www.techopedia.com/definition/4356/software>.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. & de Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Vidgen, R., Shaw, S. & Grant, D.B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. *European Journal of Operational Research*, 261(2), 626–639.
- Vogel, R. & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 426–446.
- Walsh, J. & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57-91. <https://doi.org/10.2307/258607>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R. & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356–365.
- Watson, H. & Wixom, B. (2007). The Current State of Business Intelligence. *Computer*, 40, 96-99.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995a). What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 40, 385-390.
- Weick, K. E. (1995b). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. & Roberts, K. (1993). Collective mind and organizational reliability: The case of flight operations in an aircraft carrier deck. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weick, K. & Van Orden, P. W. (1990). Organizing on a global scale: A research and teaching agenda. *Human Resource Management*, 29, 49-61.

- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wilson, J. M., Goodman, P. S. & Cronin, M.A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32: 1041-1059.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Yin, R. K. (2011). *Case Study Research: Design and Method* (3. Utg). Sage Publications.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2),185–203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, 13, 61–74.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3) 339-351 <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

## 9.0 Vedlegg og figurer

### 9.1. Intervjuguide

#### INNLEDNING

---

- Fortelle om oss selv og formålet med oppgaven
  - Informere om hvordan datamaterialet behandles under og etter intervjuet.
  - Redegjøre for strukturen for intervjuprosessen og respondentenes rettigheter
  - Redegjøring for GDPR og at dataen blir slettet etter fullført masteroppgave.
- 

#### OM INTERVJUOBJEKTET

1. Kan du beskrive jobben din, og en “vanlig” arbeidsdag?

*Oppfølgingssp.:*

*[Utdanningsbakgrunn]*

*[Stillingsbeskrivelse]*

*[Ansvarsområder]*

*[Daglige oppgaver/aktiviteter]*

*[Varighet i selskapet]*

*[Nære medarbeidere]*

#### ANALYSEVERKTØY – INDIVIDNIVÅ:

#### INTUISJONS- OG TOLKNINGSPROSESSEN

---

2. Hvilke digitale verktøy bruker du løpet av en jobbdag?

*Oppfølgingssp.:*

*Hva bruker du dem til, og hvorfor?*

*Kan du utdype din bruk av analyseverktøy?*

*Hva mener du digitale analyseverktøy som [eks. 1], [eks. 2] og [eks. 3]  
sin viktigste rolle er i din arbeidshverdag?*

3. Hvordan lærte du deg de ulike digitale programmene du har tilgjengelig?

*Oppfølgingssp.:  
Hva liker du best? Formell / Uformell / Videoinnspilling?*

4. Under hvilke forutsetninger bruker du best analyseverktøy?

*Oppfølgingssp.:  
Med klare retningslinjer / På fritt initiativ / I team?*

5. Hvordan vil du beskrive eventuelle forventninger om å lære deg og bruke nye eller flere digitale analyseverktøy?

*Oppfølgingssp.:  
Syns du analyseverktøy brukt nok av de rundt deg?*

6. Hvor mye tid føler du at du har til å utforske analyseverktøy og data på egen hånd i arbeidstiden?

*Oppfølgingssp.:  
Hvis ikke bruk: Hvorfor er ikke analyseverktøy en del av  
arbeidshverdagen din?*

7. Opplever du et behov for å styrke dine digitale ferdigheter?

*Oppfølgingssp.:  
Hva gjør du selv for å utvikle din/andres digitale kompetanse?*

8. Hvilke muligheter ser du i bruken av analyseverktøy?

9. Hva er de største begrensningene du møter i bruk av analyseverktøy?

### **ANALYSEVERKTØY – GRUPPENIVÅ**

#### *INTEGRERINGSPROSESSEN*

---

10. Hvilke fordeler og ulemper observerer du ved bruke analyseverktøy fremmer til å utvikling av ny innsikt og ideer?
11. Hvordan forholder du og de du jobber med dere til analyseverktøy?
12. Hvordan oppfatter du dine kollegaers bruk av analyseverktøy?

### **ANALYSEVERKTØY – ORGANISASJONSNIVÅ**

#### *INSTITUSJONALISERINGSPROSESSEN*

---

13. [Konsernet] har et uttalt mål om å øke digitale inntektsstrømmer. Hvordan opplever du at denne strategien gjennomføres i praksis?

*Oppfølgingspm.:*

*Hvilken rolle føler du din stilling tar i målsettingen?*

14. Hvordan opplever du mulighetene for å komme med innspill og påvirkning strategiske spørsmål?

*Oppfølgingspm.:*

*Har noen av disse stammet fra analyser fra analyseverktøy? Har du noen eksempler?*

*Oppfølgingspm.:*

*Hva opplever du er den største utfordringene til å sette de til livs?*

15. Opplever du det er en delingskultur i [konsernet] og [mediehuset], hvor man kan sette av tid til hverandre hjelp og diskusjon omkring teknologi og analyse?

*Oppfølgingspm.:*

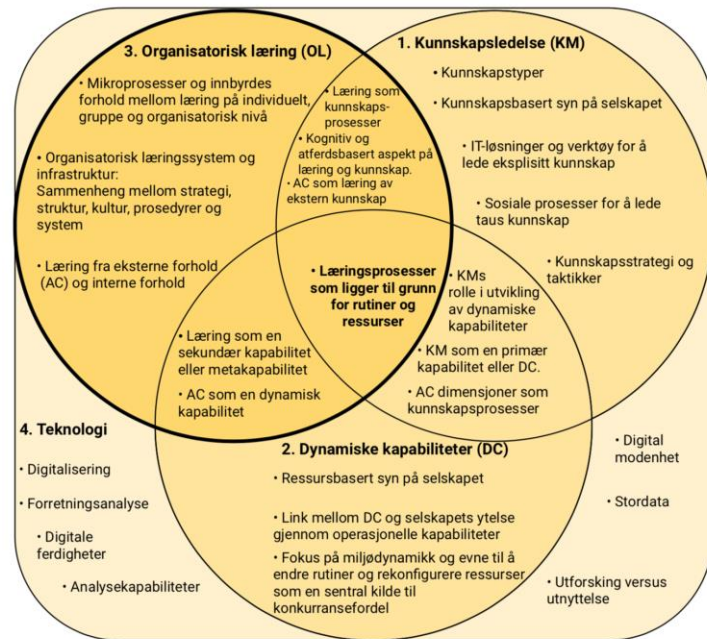
*Hvordan ville du beskrevet delingskulturen i lys av analyse og innsikt?*

16. Er det du føler vi ikke har spurt om når det kommer til bruk av analyseverktøy i arbeidshverdagen din?

## 9.2. Figurer og modeller

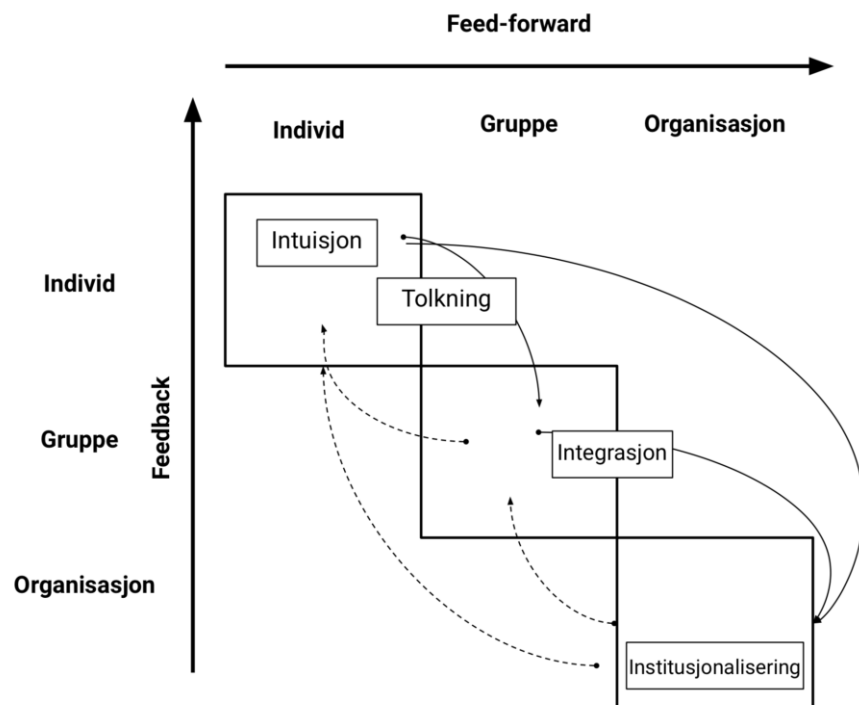
**Figur 1:**

Grenser mellom organisatorisk læring (OL), kunnskapsledelse (KM, dynamiske kapabiliteter (DC) og absorberende kapasitet (AC), med teoretiske implikasjoner fra strategi- og teknologifeltet, inspirert av Crossan et al. (2011a).



**Figur 2:**

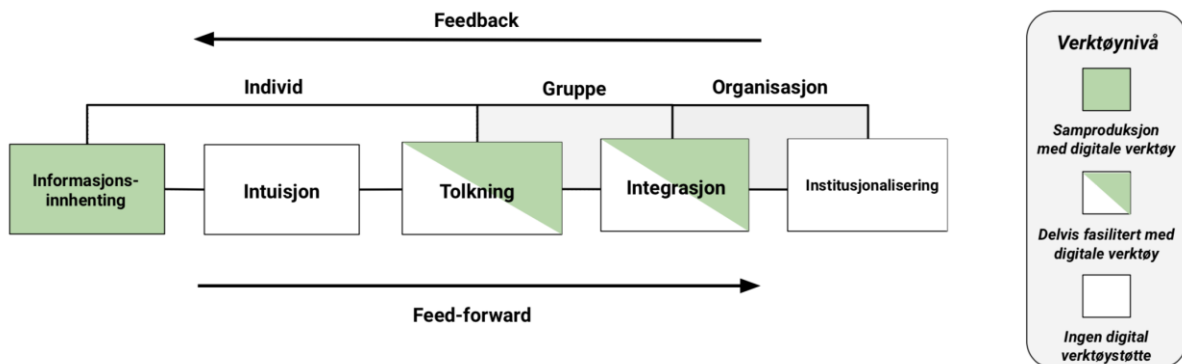
Organisasjonell læring som en dynamisk prosess (Crossan et al., 1999).





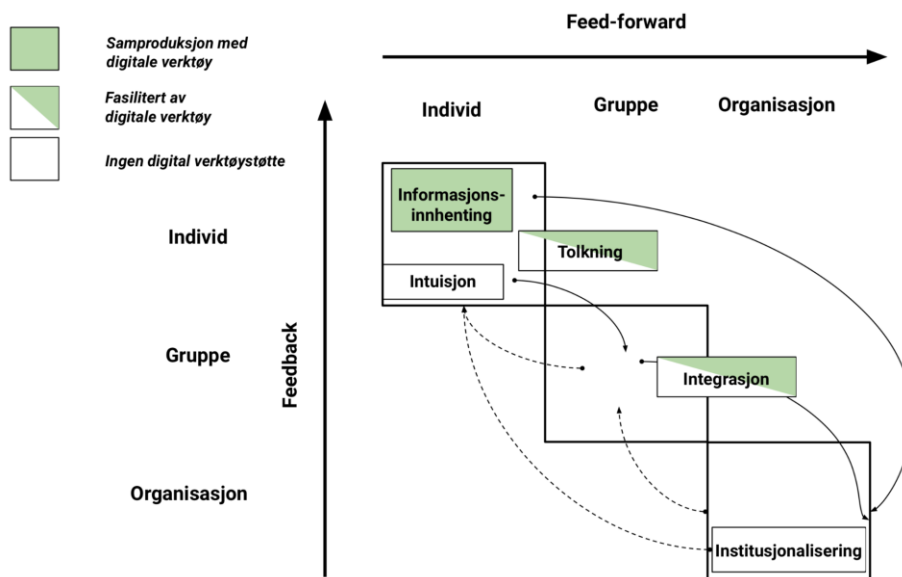
**Figur 3:**

Jenkin (2013) sitt forslag til en 5I-modell for organisatorisk læring (Case 3, krav til læringsprosessenstøtte, kontekststøtte).



**Figur 4:**

Fusjon av Crossan et al. sitt rammeverk for organisatorisk læring (1999) og Jenkin sitt forslag til en utvidet 5-I modell (2013).



**Figur 5:**  
Respondentkart.

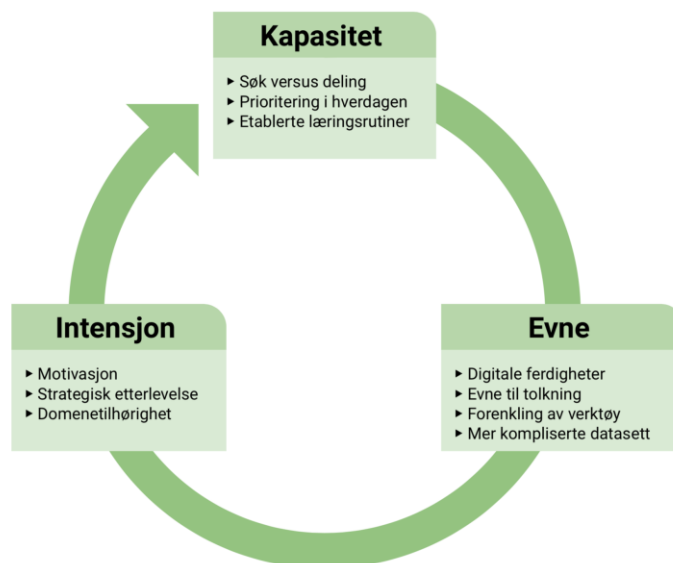


**Figur 6:**  
Utløsende faktorer for digital informasjonsinnhenting med analyseverktøy.



**Figur 7:**

Individuelle betingelser for digitale læringsprosesser.



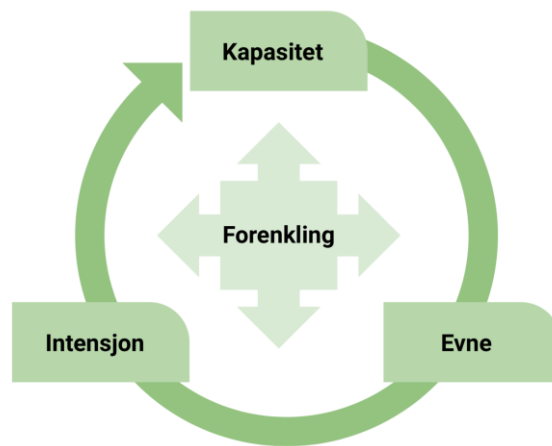
**Figur 8:**

Ulik fagorientering i lys av datasett, analysekapabiliteter og ambidekstri.



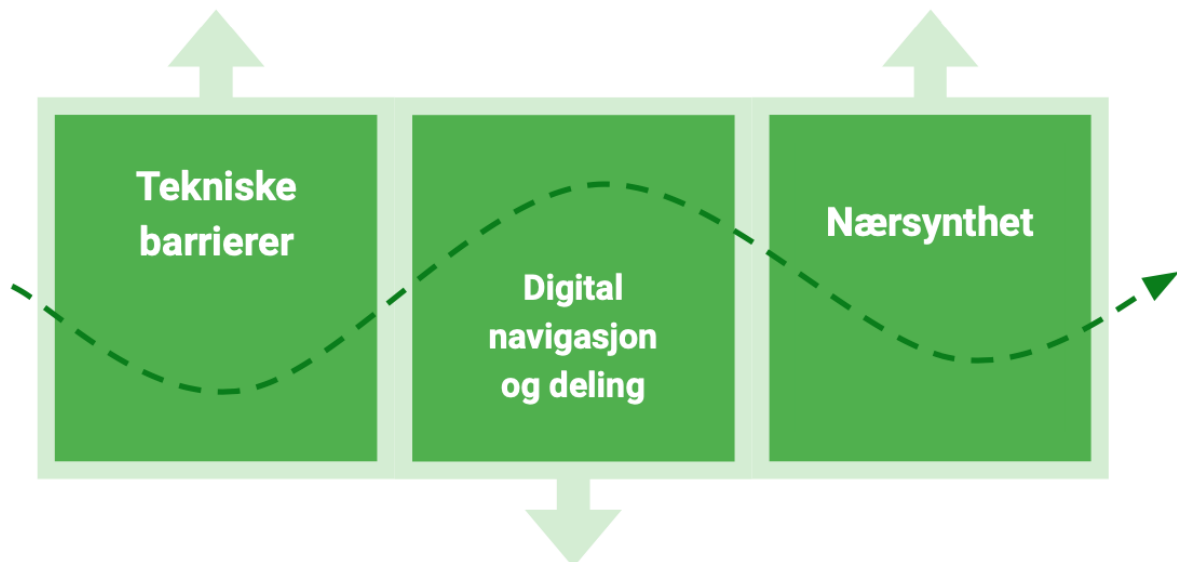
**Figur 9:**

Forenkling som støttende og fasiliterende element i digitale læringsprosesser.



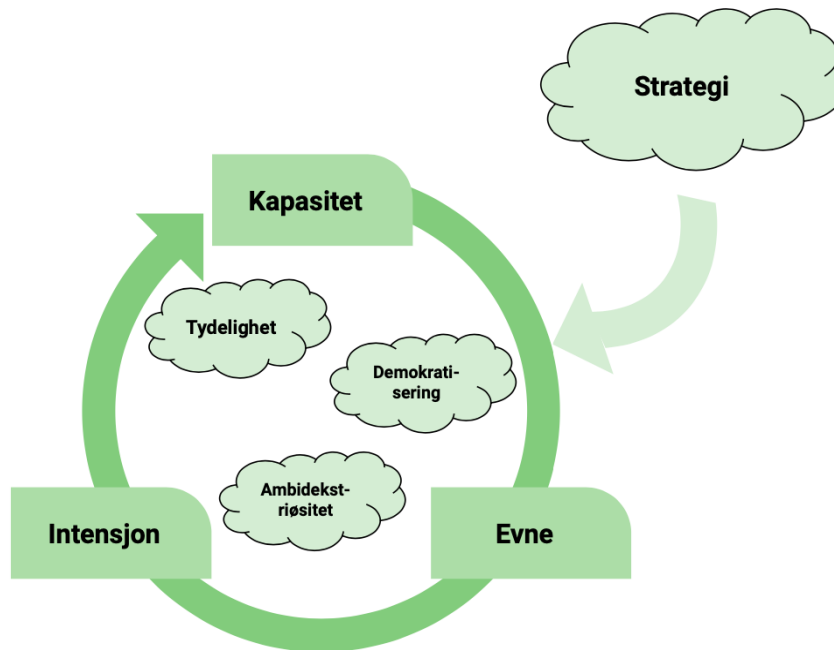
**Figur 10:**

Barrierer knyttet til bruk av analyseverktøy og videreføring av innsikt.



**Figur 11:**

Strategiske implikasjoner for bruk av analyseverktøy.



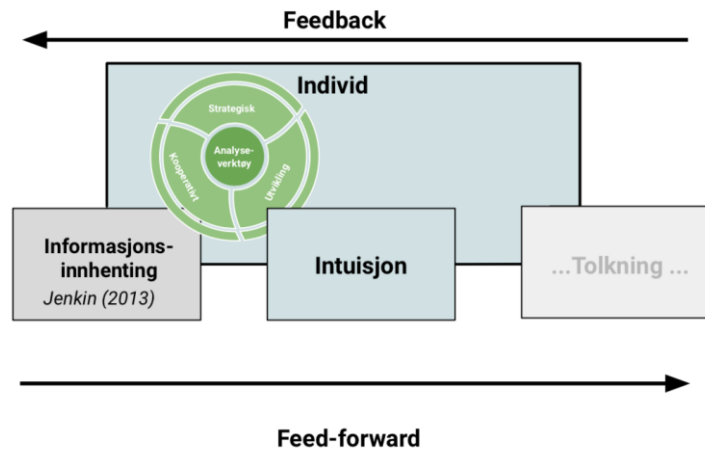
**Figur 12:**

Oppsummering av funn, analyseverktøys ulike roller i lys av rammeverket for organisatorisk læring.



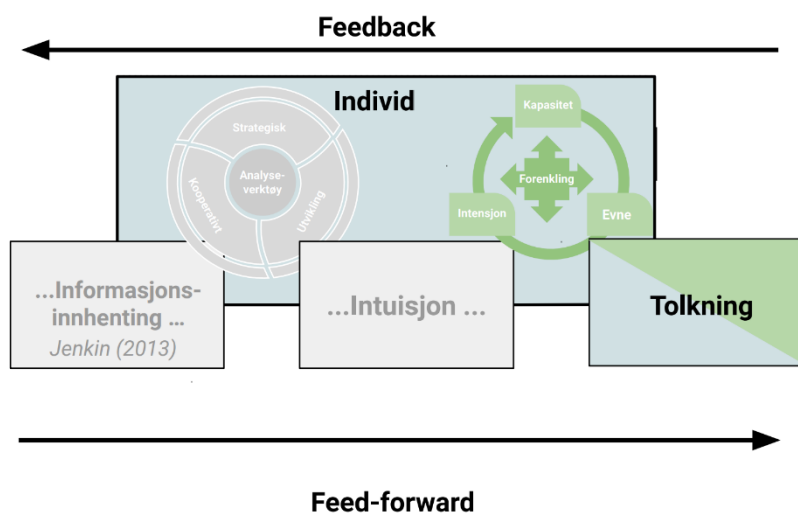
**Figur 13:**

Utløsende faktorer for informasjonsinnhenting i lys av modellen for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).



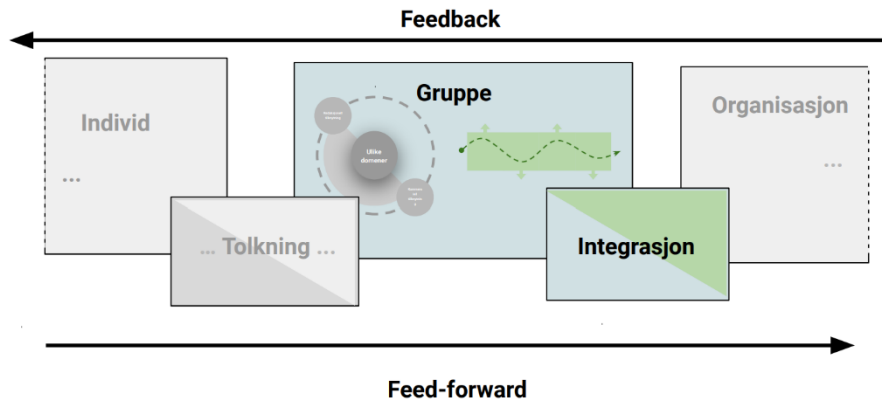
**Figur 14:**

Betingelser for digitale læringsprosesser i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).



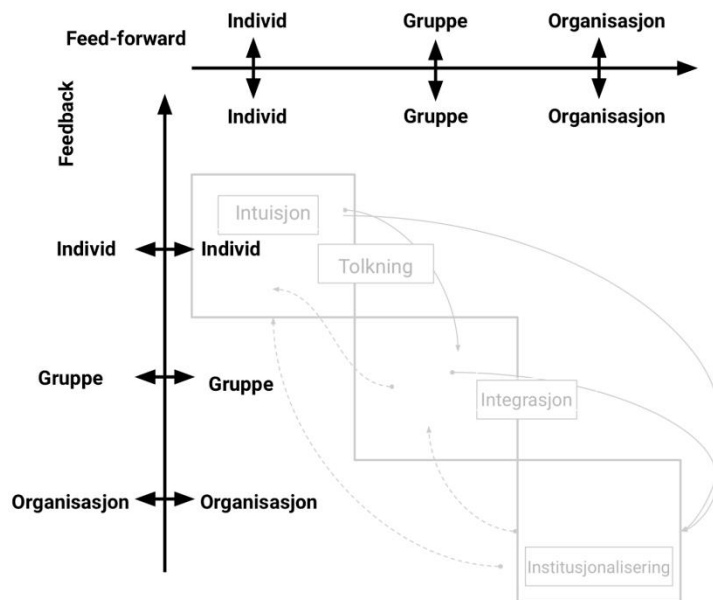
**Figur 15:**

Ulike læringsbarrierer i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).



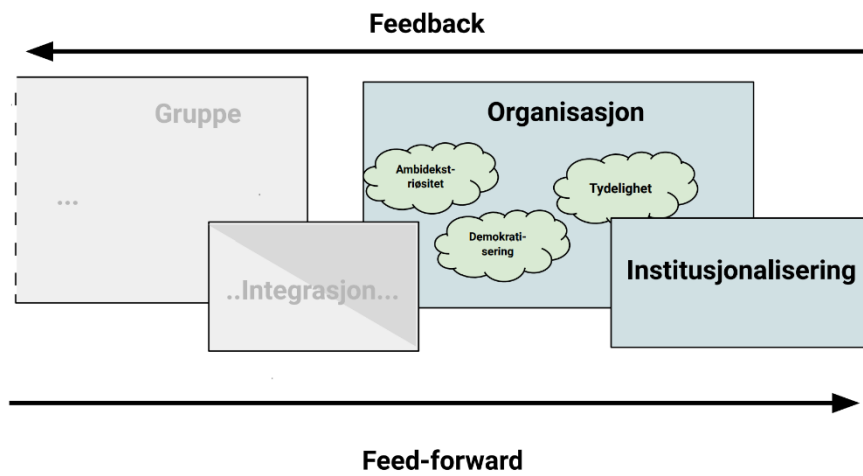
**Figur 16:**

Vektlegging av horisontale kommunikasjons- og innsiktsstrømmer på tvers av feedforward- og feedback-prosesser, inspirert av Crossan et al. (1999).



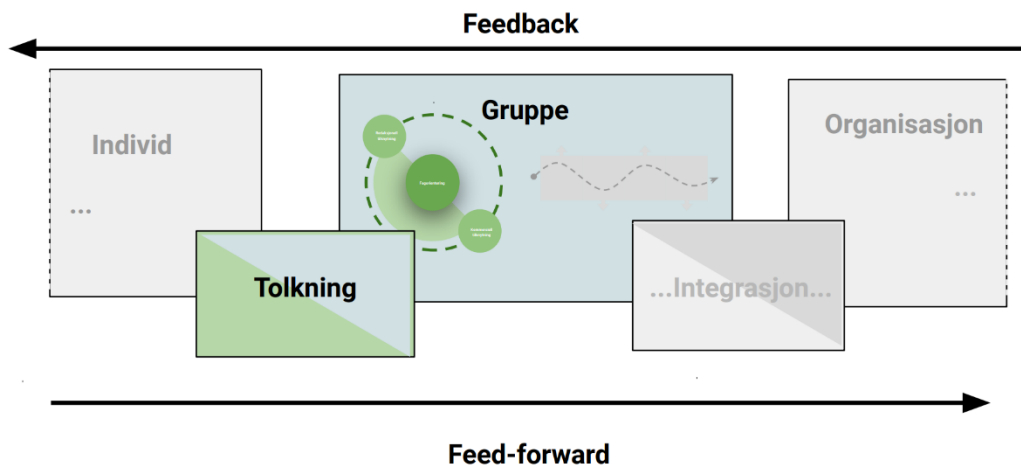
**Figur 17:**

Strategiske implikasjoner i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).



**Figur 18:**

Ulike fagorienteringer i lys av rammeverket for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).





### Figur 19:

Oppgavens funn i lys av Jenkin sitt forslag om et 5I-rammeverk for organisatorisk læring, inspirert av Crossan et al. (1999) og Jenkin (2013).

