

Forord

Masteroppgaven leveres som en del av et to-årig masterstudium i Innovasjon og næringsutvikling ved Høgskolen i Lillehammer. Arbeidet med oppgaven har vært både utfordrende og lærerikt, og har gitt oss økt innsikt i oppgavens tema og det å arbeide med et større vitenskapelig prosjekt. Det har vært givende å studere relasjonslæring i en ny kontekst innenfor en bransje vi begge finner svært interessant. Masteroppgaven er en artikkelbasert avhandling, der vi har bidratt like mye på hver enkelt del av oppgaven.

Samarbeidet har vært en viktig motivasjonsfaktor, og har bidratt til at vi har arbeidet godt og strukturert gjennom hele prosessen. Alt i alt har det å samarbeide vært en utelukkende positiv opplevelse, og det at vi fortsatt er gode venner underbygger dette.

Vi ønsker å rette en stor takk til de HR-ansvarlige i de to bedriftene som har deltatt i undersøkelsen, for deres velvilje og råd i forbindelse med utarbeidelse og distribusjon av spørreundersøkelsen. Vi vil også takke deres ansatte som tok seg tid i en hektisk arbeidshverdag til å svare på vår spørreundersøkelse. Deres bidrag har vært uvurderlig.

Våre veiledere, Terje Slåtten og Gudbrand Lien, fortjener en ekstra stor takk. Deres kunnskap, konstruktive tilbakemeldinger og gode råd har vært til stor hjelp fra start til slutt. Takk for et godt og fruktbart samarbeid.

Lillehammer, 12. mai 2014

Marius Tuverud Gangnes og Arne Fredheim

Sammendrag

Denne masteroppgaven består av to artikler, og bidrar med ny innsikt om årsaker til og effekter av relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Markedsorientering, tillit og læringsintensjon er årsaksfaktorene, og er studert i artikkel 1. Innovasjon, ansattes forpliktelse, lagånd og kreativitet i strategi er effektfaktorene, og er studert i artikkel 2. Det ble anvendt et spørreskjema hvor spørsmålene ble tilpasset fra tidligere testet teori. Resultatene i studien er basert på svar fra 210 ansatte i rådgivningsbedrifter, som i oppgaven representerer kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Det ble utviklet en konseptuell modell, og hypotesene ble testet. Studien finner støtte for at bedriftens markedsorientering, tillit blant de ansatte og læringsintensjon har en signifikant positiv sammenheng med relasjonslæring. Videre finner studien at relasjonslæring har en signifikant positiv sammenheng med effekter som innovasjon, ansattes forpliktelse, lagånd og kreativitet i strategi for kunde. Studien begrenser seg til å studere relasjonslæring i tverrfaglige team internt i store kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og de empiriske funnene viser at relasjonslæring som fenomen også finner sted internt i slike bedrifter. Studien understreker viktigheten av at ledere øker bedriftens markedsorientering, har fokus på tillit mellom ansatte, og kommuniserer at samarbeid i tverrfaglige team er en læringsarena bedriften ønsker å benytte. Videre må det oppfordres og legges til rette for åpenhet i tverrfaglige team, der mest mulig kommunikasjon mellom medlemmene foregår "face-to-face", slik at et mangfold av meninger enklere kommer frem. Dette kan i så fall gi bedriften fordeler i form av 1) innovasjon, 2) mer forpliktete ansatte, 3) bedre lagånd og 4) mer kreative strategier for kunder. Det er, så vidt oss bekjent, første gang det undersøkes empirisk årsaker til og effekter av relasjonslæring i en intern kontekst i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter.

Nøkkelord: Relasjonslæring, Markedsorientering, Tillit, Læringsintensjon, Innovasjon, Forpliktelse, Lagånd, Kreative strategier, Tverrfaglige team, Kunnskapsbaserte tjenestebedrifter.

Summary

This study consists of two separate papers and contributes with new insight about the causes and effects of relationship learning in interdisciplinary teams internally in knowledge-based service firms. Market orientation, trust and learning intent represents causes to relationship learning which is studied in paper 1. Innovation, commitment of employees, team spirit and creativity in strategy represents effects which is studied in paper 2. A questionnaire was used for the collection of data, and the questions were adapted from already tested theory. The analysis is based on answers from 210 employees in consulting firms, which in the study represents knowledge-based service firms. A conceptual model was constructed, and the hypotheses were tested. The findings support that a firms' market orientation, trust among employees and learning intent all have a significant positive effect on relationship learning. Further, the findings indicate that relationship learning have a positive effect on factors such as innovation, commitment from employees, team spirit and creativity in strategy for customers. The study limits its focus to relationship learning in interdisciplinary teams internally in large knowledge-based service firms, and the empirical findings shows that relationship learning as a phenomena also occurs internally in these firms. The study emphasizes how important it is that managers seek to increase the firms market orientation, acknowledge the importance of trust among employees, and communicate that cooperation in interdisciplinary teams is a valuable learning arena in which the firm wants to exploit. Furthermore, managers should encourage and facilitate openness in the interdisciplinary teams, and we emphasize that face-to-face communication can enhance a variety of opinions to emerge more easily. If relationship learning is promoted, the company can experience benefits such as 1) innovation, 2) more committed employees, 3) better team spirit and 4) more creative strategies for customers. As far as we're concerned, this is the first time relationship learning is studied in an internal context in knowledge-based service firms.

Keywords: Relationship learning, Market orientation, Trust, Learning intent, Innovation, Commitment, Team spirit, Creative strategies, Interdisciplinary teams, Knowledge-based service firms.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1. INNLEDNING | 5 |
| 1.1 MÅLET MED STUDIEN | 6 |
| 1.2 KAPPENS STRUKTUR | 7 |
| 1.3 SAMMENDRAG AV VEDLAGTE ARTIKLER..... | 7 |
| 1.3.1 <i>Artikkel 1: Årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter</i> | 7 |
| 1.3.2 <i>Artikkel 2: Effekter av relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter</i> | 8 |
| 1.4 ARTIKLENES SAMMENHENG..... | 9 |
| 2. LITTERATURGJENNOMGANG | 10 |
| 2.1 ÅRSAKER TIL RELASJONSLÆRING | 11 |
| 2.2 EFFEKTER AV RELASJONSLÆRING..... | 12 |
| 2.3 UTVIDET KONSEPTUELL MODELL FOR STUDIEN | 12 |
| 3. METODE | 14 |
| 3.1 FREMGANGSMÅTE | 14 |
| 3.2 METODEKRITIKK OG REFLEKSJONER..... | 15 |
| 3.3 KONTROLLVARIABLER..... | 17 |
| 3.4 ETIKK | 17 |
| 4. DISKUSJON, KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING | 19 |
| 4.1 OPPSUMMERING AV FUNN I STUDIEN | 19 |
| 4.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER | 20 |
| 4.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER..... | 23 |
| 4.4 KONKLUSJONER OG VIDERE FORSKNING | 25 |
| REFERANSER | 27 |
| VEDLEGG 1: ARTIKKEL 1 | 30 |
| VEDLEGG 2: ARTIKKEL 2 | 54 |
| VEDLEGG 3: APPENDIX – SAMTYKKEERKLÆRING OG SPØRREUNDERSØKELSE | 83 |

Figurliste

| | |
|---|-----------|
| Figur 1: En oversikt over koblingen mellom artiklene i studien | 9 |
| Figur 2: Konseptuell modell for hele oppgaven | 13 |

1. Innledning

Dagens bedrifter operer i et konkurransebilde som er ganske forskjellig sammenlignet med tidligere. Bedrifter i dag har globale konkurrenter, mer krevende kunder, høyere krav til effektivitet og i tillegg et sosialt ansvar. De viktigste innsatsfaktorene har gått fra å være tilgang på unike fysiske ressurser, til kunnskap og kompetanseutvikling. Kunnskap er forskjellig fra andre former for ressurser, ved at avansert kunnskap kan foreldes fra en dag til en annen (Drucker, Dyson, Handy, Saffo & Senge, 1996). Dette fører til at bedrifter kontinuerlig må arbeide med kunnskapsutvikling, og gode rutiner for kunnskapsutnyttelse i bedrifter er med på legge grunnlaget for konkurransefortrinn (Bredal, 2002). Ireland og Hitt (1999) beskriver dette på en treffende måte: "the ability to build, share and leverage knowledge will replace the ownership and/or control of assets as primary source of competitive advantage" (Ireland & Hitt, 1999, s. 44). At læring er helt sentralt for at bedrifter skal kunne hevde seg i en kunnskapsbasert økonomi, støttes av Robert Reich i Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) som beskriver læring som den nye valutaen.

Selnes og Sallis (2003) presenterte teori angående begrepet relasjonslæring, som handler om hvordan ledelsen kan utvikle og fremme læringskapabilitetene i utvalgte kundeleverandør relasjoner. Relasjonslæring er de senere årene mye studert, og ofte med utgangspunkt i produksjonsbedrifter (bl.a. Selnes & Sallis, 2003; Liu, 2012; Lai, Pai, Yang & Lin, 2009; Jean, Sinkovics & Kim, 2010). Da tjenestenæringen i dag er den dominerende i Norge, og står for over 70% av sysselsettingen og verdiskapningen (Skoglund, 2013; Furseth, 2008), er det derfor nødvendig med økt kunnskap om relasjonslæring i denne næringen. Vargo og Lusch (2004) hevder at anvendelse av spesialiserte ferdigheter og kompetanse er grunnleggende viktigst i tjenestenæringen, og sier at kunnskap er "...the foundation of competitive advantage and economic growth and the key source of wealth" (Vargo & Lusch, 2004, s. 9). Kunnskapsbaserte tjenestebedrifter står for 10% av verdiskapningen i Norge (Reve & Sasson, 2012), og utgjør med det en sentral del av tjenestenæringen. Slike bedrifter leverer tjenester til andre bedrifter i form av kunnskapsintensiv forretningsstøtte, og fungerer som koblere og kunnskapsmeglere mellom organisasjoner og kunnskapsfelt (Reve & Sasson, 2012). Kunnskapsbaserte tjenestebedrifter er med andre ord helt avhengig av spesialisert kunnskap, og tverrfaglige

team er en mye brukt arbeidsmetode i disse bedriftene (Bele & Glasø, 2010). Slike team består av ansatte med forskjellig kunnskap, som er satt sammen for å løse komplekse utfordringer og problemer for kunder på en best mulig måte.

Nettopp fordi utviklingen av ny kunnskap er helt avgjørende i dagens økonomi og i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter spesielt, er det viktig å ha innsikt i hva som påvirker relasjonslæring internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og hvilke effekter denne formen for læring kan ha. Litteraturen om relasjonslæring har dermed to begrensninger;

- 1) For det første bærer litteraturen preg av å studere produksjonsbedrifter, og ikke tjenestebedrifter.
- 2) For det andre er relasjonslæring studert utelukkende i relasjoner mellom bedrifter, og vurderer ikke relasjoner mellom ansatte internt i bedrifter.

1.1 Målet med studien

Målet med studien er å bidra til mer kunnskap og innsikt om relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Målet kan derfor deles opp i to forskningsspørsmål:

1. *Hvilke forhold har betydning for relasjonslæring i tverrfaglige team i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter?*
2. *Hvilke effekter kan relasjonslæring i tverrfaglige team ha for kunnskapsbaserte tjenestebedrifter?*

Forskningsspørsmål 1 handler om årsaker til relasjonslæring internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og dette er temaet i den første artikkelen. Artikkel 2 bygger videre på artikkel 1, og undersøker effekter av relasjonslæring, og svarer følgelig på forskningsspørsmål 2. Sammen gir artiklene et helhetlig teoretisk og praktisk bidrag til læringslitteraturen. Oppgaven gir med andre ord et mer nyansert bidrag til litteraturen angående relasjonslæring, og hjelper til å forstå både teoretisk og praktisk hva som påvirker læring i relasjoner i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og hvilke effekter dette kan ha. Så vidt oss bekjent er ikke relasjonslæring studert i denne konteksten tidligere.

1.2 Kappens struktur

I kapittel 1 diskuteres målet med studien, og det blir videre presentert et kort sammendrag og en oversikt over hver artikkel, og en modell som viser sammenhengen mellom artiklene. Videre følger det i kapittel 2 en litteraturgjennomgang som fungerer som en guide for leseren i forhold til hvilken teori som er inkludert i artiklene, og det presenteres en konseptuell modell for oppgaven som en helhet. I kapittel 3 tar vi for oss metode, hvor vi forklarer fremgangsmåte og reflekterer rundt ulike metodiske valg og etiske problemstillinger. Kapittel 4 starter med en kort oppsummering av funnene som er gjort i studien. Deretter følger det diskusjon vedrørende hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner studien har. Avslutningsvis følger en konklusjon og vi presenterer noen forslag til videre forskning.

1.3 Sammendrag av vedlagte artikler

Oppgaven er delt opp i to artikler, der artikkel 1 tar for seg det første forskningsspørsmålet, og artikkel 2 besvarer det andre forskningsspørsmålet. Videre følger et sammendrag av hver enkelt artikkel, hvor hensikten er å forberede leseren samt å gi en forsmak på de vedlagte artiklene.

1.3.1 Artikkel 1: Årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter

Tidligere forskning har kartlagt flere årsaker til relasjonslæring, men da i et kunde-leverandørforhold (Selnes & Sallis, 2003; Liu, 2012; Lai et al., 2009; Jean et al., 2010). Det er derfor nødvendig med mer forskning på hvilke årsaker som har sammenheng med relasjonslæring i tverrfaglige team internt i tjenestebedrifter.

Artikkel 1 undersøker hvilken sammenheng bedrifters markedsorientering, tillit mellom ansatte fra ulike avdelinger og læringsintensjon har med relasjonslæring i tverrfaglige team, og besvarer dermed det første forskningsspørsmålet. Årsakene ble valgt med bakgrunn i teori, og er alle studert i forhold til relasjonslæring tidligere, men ikke i denne konteksten. Data ble samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse distribuert via Questback, og det ble mottatt 210 svar. Respondentene var ansatte i to store konsulent- og rådgivningsbedrifter, som representerer kunnskapsbaserte tjenestebedrifter i Norge på en god måte.

Resultatene viser at både markedsorientering, tillit og læringsintensjon har signifikante positive sammenhenger med relasjonslæring. Markedsorientering og læringsintensjon viser seg som de årsakene som har størst påvirkning på relasjonslæring i tverrfaglige team, men teorien viser samtidig at tillit, som også hadde signifikant påvirkning, ikke kan undervurderes i mellommenneskelige relasjoner. Resultatene underbygger viktigheten av at bedrifter er markedsorienterte, har en intensjon om å lære og at tillit mellom ansatte fra ulike avdelinger er tilstede for å legge til rette for relasjonslæring kan oppstå i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Resultatene viser at relasjonslæring også foregår internt i slike bedrifter, noe som så vidt artikkelforfatterne bekjent ikke tidligere er studert.

Marius Tuverud Gangnes og Arne Fredheim er forfattere av denne artikkelen, og har bidratt like mye i arbeidet.

1.3.2 Artikkel 2: Effekter av relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter

Artikkel 2 fokuserer på effektene av relasjonslæringen som er avdekket i artikkel 1. Tidligere forskning som har tatt for seg effekter av relasjonslæring har også sett på relasjonslæring i kunde-leverandørforhold, og relasjonslæring er da sett i forhold til innovasjonsevne (bl.a. Chen, Lin & Chang, 2009; Liu, 2012; Lai et al., 2009), bedriftsprestasjoner (Jean et al., 2010), relasjonell verdi (Cheung, Myers & Mentzer, 2010) og relasjoners effektivitet (Ling-yee, 2006). Det er derfor behov for mer forskning på effekter av relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og artikkel 2 inkluderer i tillegg enkelte effekter som så vidt artikkelforfatterne bekjent ikke er studert i forhold til relasjonslæring tidligere.

Artikkel 2 tar for seg hvordan relasjonslæring i tverrfaglige team påvirker innovasjon, ansattes forpliktelse, lagånden i hvert teammedlems avdeling og kreative strategier for oppdragsgiver (kunde). Disse fire mulige effektene av relasjonslæring er valgt med utgangspunkt i teori, og kan hver for seg representere konkurransefordeler for bedriften.

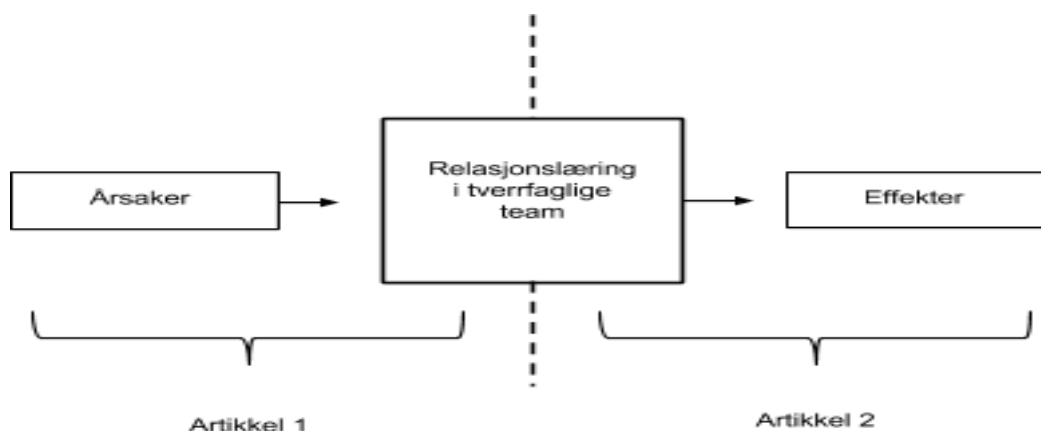
Det er brukt det samme datamaterialet som i artikkel 1, som følgelig også tok for seg effektene av relasjonslæring.

Resultatene viser at relasjonslæring har signifikant positiv påvirkning på innovasjon, ansattes forpliktelse til organisasjonen, lagånden i hvert enkelt teammedlems avdeling og kreativitet i strategi for oppdragsgiver (kunde). Det er verdt å merke seg at relasjonslæring forklarte over halvparten av variasjonen i innovasjon, som følge av det tverrfaglige teamarbeidet, noe som forteller at relasjonslæring kan være en viktig kilde til innovasjon for kunnskapsbaserte tjenestebedrifter.

Arne Fredheim og Marius Tuverud Gangnes er forfattere av artikkelen, og har bidratt like mye i arbeidet.

1.4 Artiklenes sammenheng

Kappen fungerer som en sammenfatning av disse artiklene, og gir et helhetsbilde av resultatene som er fremkommet gjennom analysene. Artikkel 1 tar derfor for seg årsakene til relasjonslæring tverrfaglige team i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og artikkel 2 undersøker enkelte effekt faktorer. En overordnet oversikt over sammenhengen mellom artiklene er illustrert i figur 1.



Figur 1: En oversikt over koblingen mellom artiklene i studien.

Videre følger en gjennomgang av teori og begreper som er sentrale for oppgaven.

2. Litteraturgjennomgang

Denne oppgaven studerer relasjonslæring internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Teorien angående relasjonslæring er fundamentet og utgangspunktet i begge artiklene, og baseres i hovedsak på Selnes og Sallis (2003) sin studie av læring mellom bedrifter i kunde-leverandørforhold. Relasjonslæring handler i sin opprinnelige form om anvendelsen av informasjonen som deles, tolkes og integreres i et kunde-leverandørforhold (Selnes & Sallis, 2003), og dette har lagt grunnlaget for mye av litteraturen på området (bl.a. Lai et al., 2009; Liu, 2012; Jean et al., 2010; Ling-yee, 2006; Fang, Fang, Chou, Yang & Tsai, 2011; Chen et al., 2009). Relasjonslæring defineres av Selnes og Sallis (2003) til å være en pågående felles aktivitet mellom kunde- og leverandørbedrifter, hvor det i relasjonen utveksles og tolkes informasjon som integreres i et relasjonsspesifikt minne, som øker muligheten for at relasjonsspesifikk atferd endres. Med utgangspunkt i Selnes og Sallis (2003) sin definisjon av begrepet, argumenteres det i artiklene for at relasjonslæring ikke nødvendigvis bare forekommer mellom bedrifter i en verdikjede, men også kan forekomme på avdelingsnivå, hvor ansatte fra forskjellige avdelinger arbeider sammen i tverrfaglige team i forbindelse med problemløsningsprosesser for kunder. Basert på Selnes og Sallis (2003) sin forklaring på forskjellene mellom relasjonslæring og organisatorisk læring, bruker vi i denne studien relasjonslæring internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter fordi:

1) De tverrfaglige teamene har et særegent minne som er forskjellig fra det organisatoriske minnet. Det organisatoriske minnet er tilgjengelig og omfatter alle i organisasjonen, i motsetning til det relasjonsspesifikke minnet, som i all hovedsak innebærer at teammedlemmene deler en felles historie, referansepunkter og verdier som ikke nødvendigvis ansatte utenfor det tverrfaglige teamet kjenner til.

2) Relasjonslæring kan ikke påtvinges de ansatte fra ledelsen. Primæroppgaven til teamet er å løse komplekse utfordringer på oppdrag for kunde, og relasjonslæringen er derfor avhengig av teammedlemmenes evne og vilje til å lære.

3) Konsekvensene av relasjonslæring er forskjellige fra organisatorisk læring, da organisatorisk læring primært berører organisasjonen som en helhet. Selnes og Sallis (2003) skiller mellom to ulike måter å studere relasjonen på; den ene handler om

relasjonslæring som kilde til og et mål om organisatorisk læring, og den andre handler om at relasjonen kan sees på som en enhet i seg selv. Relasjonen blir en form for “kvasi-organisasjon” med et spesielt læringsmiljø, der det som læres er dypt knyttet til relasjonen. Da denne studien tar for seg tverrfaglige team internt i en bedrift er det ikke hensiktsmessig å skille mellom måtene å studere relasjonen på. Læringen kan både knyttes til relasjonen, men også være en viktig kilde til organisatorisk læring. Denne gjennomgangen demonstrerer at forskjellene på relasjonslæring og organisatorisk læring blir opprettholdt, selv om relasjonslæring i artiklene studeres i et internt perspektiv. Teori angående relasjonslæring (Selnes & Sallis, 2003) danner med det rammeverket for oppgaven, hvor artikkel 1 studerer årsaker til relasjonslæring og artikkel 2 undersøker effekter av relasjonslæring.

2.1 Årsaker til relasjonslæring

Årsakene som studeres i artikkel 1 representerer tre faktorer: 1) omgivelse, 2) klima og 3) motivasjon. Disse faktorene har som formål å “fange opp” tre ulike nivåer som alle kan tenkes å ha påvirkning på relasjonslæring i tverrfaglige team. Markedsorientering som omgivelsesfaktor omfattes i hovedsak av Kohli og Jaworskis (1990) definisjon som innebærer innhenting, spredning og respons på markedsinformasjon, og denne definisjonen drøftes opp mot Narver og Slaters (1990) forståelse av markedsorientering. Graden av markedsorientering vil derfor avhenge av hele bedriftens innsats i forbindelse med innhenting og bearbeiding av markedsinformasjon. Markedsorientering sin betydning i forbindelse med læring er beskrevet av Slater og Narver (1995), Sinkula (1994) og Selnes og Sallis (2003). Videre representerer tillit klimafaktoren, og artikkelen anvender Selnes og Sallis (2003) sin definisjon av relasjonell tillit som vektlegger oppfattet evne og vilje til den andre parten i relasjonen til å handle med hensyn til begge parters interesser. I tillegg vises det til teori som diskuterer viktigheten av tillit i mellommenneskelige relasjoner (Beccera & Gupta, 1999; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Norman, 2004; Costa, 2003; Yang & Lai, 2012). Læringsintensjonen beskriver ønsket og motivasjonen for å lære av sine samarbeidspartnere (Simonin, 2004), og representerer motivasjonsfaktoren. Artikkelen presenterer teori som underbygger viktigheten av læringsintensjon i forbindelse med læring i relasjoner (Simonin, 2004;

Fang et al., 2011; Hamel, 1991; Norman, 2004), og ledelsens betydning i denne sammenheng (Tsang, 2002).

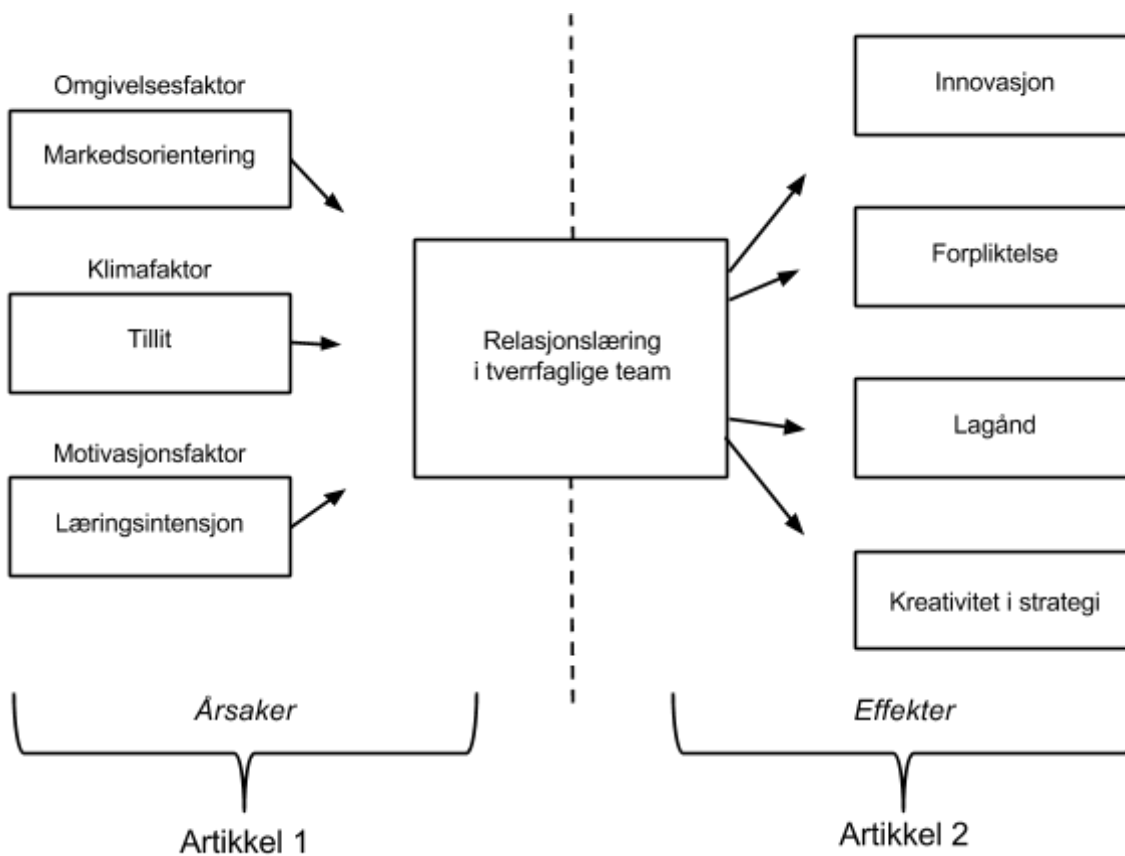
2.2 Effekter av relasjonslæring

I artikkel 2 studerer vi sammenhengen mellom relasjonslæring og innovasjon, forpliktelse, lagånd og kreativitet i strategi. Evne til å innovere anses som viktig for å oppnå varige konkurransefortrinn, og innovasjon presenteres i artikkelen med bakgrunn i Schumpeters definisjon, hvor nye kombinasjoner står sentralt (Schumpeter, i Fuglsang, 2008). Det presenteres teori som ser på viktigheten for bedrifter av å balansere læring i form av utnytting av eksisterende kunnskap og søk etter ny kunnskap (March, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997), og koblingen av dette opp mot utnyttende (exploitative) og utforskende (explorative) innovasjon (Benner & Tushman, 2003; Jansen, Vera & Crossan, 2009). Deretter følger teori om forpliktelse, som baseres på Kohli og Jaworskis (1990) definisjon, og handler om de ansattes dedikasjon til organisasjonen og oppgavene som skal utføres. Da kvalifisert personell er sentralt for at bedrifter skal nå sine mål (Porth, McCall & Bausch, 1999), er det i studien redegjort for teori om hvordan læring (Heggheim & Solhaug, 2004), og arbeid på tvers av avdelinger mot et felles mål kan påvirke de ansattes forpliktelse (Jaworski & Kohli, 1993; Shoham, Rose & Kropp, 2005). Lagånd beskriver en fellesskapsfølelse blant de ansatte (Kohli & Jaworski, 1990), og vi legger i artikkelen frem teorier basert på Jaworski og Kohli (1993) og Glasø og Larsen (2010), og ved hjelp av dette kobler vi relasjonslæring til lagånd i de ansattes avdelinger. Siste delen i teorikapittelet i artikkel 2 omhandler kreative strategier, og definisjonen av kreative strategier baseres på Pisano og Hitt (2012), Unsworth (2001) og Menon, Bharadwaj, Adidam og Edison (1999). Videre trekker vi paralleller mellom kreative strategier og Blue Ocean strategier som er presentert av Kim og Mauborgne (2004), som handler om strategier som gjør konkurranse irrelevant.

2.3 Utvidet konseptuell modell for studien

I figur 2 følger en utvidet konseptuell modell fra figur 1 som viser årsakene og effektene som studeres i forhold til relasjonslæring i tverrfaglige team. Som figur 2 viser tar artikkel 1 for seg årsaksfaktorene markedsorientering, tillit og læringsintensjon, og deres

påvirkning på relasjonslæring. Artikkel 2 studerer sammenhengen mellom relasjonslæring og effekter som innovasjon, forpliktelse, lagånd og kreativitet i strategi.



Figur 2: Konseptuell modell for hele oppgaven - sammenstilling av artikkel 1 og artikkel 2

3. Metode

3.1 Fremgangsmåte

Formålet med oppgaven er å få en bedre forståelse av årsaker til og effekter av relasjonslæring i tverrfaglige team i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Siden vi studerer årsaker og effekter er det naturlig å anvende en kvantitativ forskningsstrategi, der vi med utgangspunkt i relasjonslæringsbegrepet og annen relevant teori har utarbeidet hypoteser som er testet empirisk. Hypotesene er i så måte deduktivt utviklet (Mehmetoglu, 2004). Dersom en hadde ønsket, kunne en også ha studert relasjonslæringsfenomenet ved bruk av kvalitativ metode. Kvalitative undersøkelser er av mer eksplorerende art, og anvendes ofte i utvikling av ny teori, hvor det er formålstjenlig å forstå og beskrive informantenes situasjon eller handlinger (Ringdal, 2013). Ettersom formålet med oppgaven er å studere årsakssammenhenger, og hypotesene vi har utviklet i stor grad er basert på allerede eksisterende teori, var det derfor naturlig for oss å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse.

Vi utarbeidet en tverrsnittsundersøkelse for å skaffe til veie data om relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Grunnen til at vi har valgt å studere kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, er fordi disse bedriftene er leverandører av profesjonell kunnskap, og på generell basis skaper verdi gjennom å løse problemer for kunder. Med andre ord er dette bedrifter hvor kompetanse er den viktigste innsatsfaktoren, og følgelig er læring essensielt for å utvikle kunnskapen til de ansatte (Reve & Sasson, 2012). Vi har derfor valgt å undersøke relasjonslæring internt ved å henvende oss til bedrifter innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen, som vi mener representerer kunnskapsbaserte tjenestebedrifter på en god måte. Disse bedriftene besitter ansatte med ulik kjernekompetanse fordelt over forskjellige tjenesteområder, og tverrfaglige team er en mye brukt arbeidsmetode når oppdrag løses for kunder. Tverrfaglige team representerer den felles aktiviteten som relasjonslæring forutsetter, og disse bedriftene har i tillegg et uttalt mål om læring. Konsulent- og rådgivningsbedrifter var derfor godt egnet for å studere om relasjonslæring også foregår internt, i tillegg til at

vi personlig synes bransjen er interessant og viktig for næringslivet generelt. Vi henvendte oss derfor til store bedrifter med utgangspunkt i konsulentguiden.no sin liste over de største konsulentselskapene i Norge,¹ som tilbyr et bredt spekter av tjenester innenfor ulike områder. To store anerkjente selskap, som frekventerer høyt på lister over kunnskapsbaserte tjenesteytere i forhold til størrelse, omsetning og attraktivitet, ønsket å delta i undersøkelsen. Det er derfor grunn til å anta at utvalget representerer store kunnskapsbaserte tjenestebedrifter på en god måte.

Spørsmålene som er anvendt i undersøkelsen er hentet fra tidligere forskning.² Disse er oversatt fra engelsk til norsk, og tilpasset konteksten studien har tatt utgangspunkt i. Videre er spørsmålene og ordlyden i disse diskutert med veiledere og HR-ansvarlig i en av de to bedriftene som har bidratt i datainnsamlingen. Dette ble gjort for å sikre at de ansatte som skulle svare best kunne relatere seg til spørsmålene. Endringer og tilpasninger ble gjort med utgangspunkt i tilbakemeldinger. Spørreundersøkelsen ble deretter pre-testet på personer både med og uten erfaring fra konsulentbransjen, noe som er med på å styrke kvaliteten på undersøkelsen. Questback ble anvendt for å samle inn data, og undersøkelsen ble distribuert via HR-ansvarlige i de respektive bedriftene. Totalt ble undersøkelsen sendt ut til 661 ansatte i to bedrifter, og var tilgjengelig for respondentene i 3 uker. Vi mottok totalt 210 svar, som utgjør en svarprosent på 31,8 %.

3.2 Metodekritikk og refleksjoner

Vi valgte å skrive en artikkelbasert oppgave, hvor relasjonslæring er hovedtema i begge artiklene. Dette var noe som opplevdes som naturlig, da vi har studert både årsaker og effekter i forhold til relasjonslæring. Artiklene ble dermed naturlig strukturert med fokus på årsaker i artikkel 1, og fokus på effekter i artikkel 2. Ettersom relasjonslæring er hovedbegrepet og danner grunnlaget for begge artiklene, har det vært utfordringer knyttet til å skrive to forskjellige artikler med utgangspunkt i ett fenomen, ettersom det blir visse likhetstrekk i flere deler av artiklene. Dette har likevel passet oss og oppgavens formål bra, og vi ville ikke gjort det på en annerledes måte sett i ettertid.

¹ Se www.konsulentguiden.no for oversikt over relevante bedrifter.

² Se i artiklene for fullstendig oversikt over litteraturen spørsmålene er hentet fra.

I kvantitativ forskning er det helt sentralt å utvikle gode mål på fenomener en undersøker (Ringdal, 2013), da en ønsker å gi et best mulig bilde av virkeligheten. For å vite om målene vi anvendte i studien er av god kvalitet, og dermed har potensial for å gi et godt bilde av virkeligheten, er egenskaper som reliabilitet og validitet vurdert. Reliabilitet handler om hvorvidt gjentatte undersøkelser med samme instrument vil gi samme resultat, og validitet er om undersøkelsen måler det den faktisk skal måle. Reliabiliteten handler om empirien, mens validiteten krever en teoretisk vurdering (Ringdal, 2013). I denne studien har vi hentet spørsmål fra tidligere forskning, noe som gjør at spørsmålene er testet i forhold til de teoretiske begrepene tidligere, og funnet tilfredsstillende. Dette burde sikre begrepsvaliditeten, som betyr at vi faktisk måler det vi skal måle (Ringdal, 2013). Mål med høy reliabilitet, betyr at målene som anvendes har små tilfeldige målefeil. Det er likevel viktig å nevne at målefeil alltid vil kunne forekomme, da ved at respondenten kan huske feil eller at det kan være feil i forbindelse med registreringen av selve datamaterialet (Ringdal, 2013). I vår studie har vi kontrollert for reliabilitet ved å måle graden av intern konsistens mellom variablene som inngår i indekser, som er vanlig i forbindelse med data hentet inn i fra tverrsnittsundersøkelser . Vi har målt intern konsistens med Cronbachs alfa, og funnet at dataene har en tilfredsstillende reliabilitet (Ringdal, 2013).

I undersøkelsen er spørsmålene lukkede, med vurderingsgrad fra “i liten grad” til “i stor grad” på en 7-punkts Likert-skala. Dette for å fange opp variasjon i svarene til respondentene. Bakgrunnen for at vi valgte å ekskludere “vet ikke” som alternativ, var tanken om at dersom for eksempel en bedrift er markedsorientert, så innebærer det at alle i bedriften er det (jmf. Jaworski & Kohli 1993; Slater & Narver, 1995), og følgelig bør da de ansatte også kunne svare på dette.³ Dersom en bedrift i liten grad er markedsorientert, vil dette også reflekteres i svarene fra de ansatte i form av lav score på spørsmålene relatert til markedsorientering. Det samme argumentet gjelder for de andre variablene som er inkludert i undersøkelsen. I tillegg er dette også tatt høyde for ved at 7

³ Vi gjorde et unntak i undersøkelsen ved å inkludere “vet ikke” alternativ i spørsmålene relatert til kreativitet i strategier. Det var en avgjørelse som ble tatt ved bakgrunn i tilbakemeldinger fra pre-test, hvor det kom frem at ikke nødvendigvis alle rådgivere og konsulenter ville ha god nok kjennskap til prosesser relatert til strategiutarbeidelse.

svarkategorier benyttes, og følgelig er nøytral midtkategori inkludert (Ringdal, 2013). En risiko ved spørsmålene relatert til relasjonslæring i tverrfaglige teamarbeid, er at respondentene ikke har erfaring fra slike samarbeid, og dermed kan det argumenteres for at det burde vært inkludert et "vet ikke" alternativ. Likevel ble respondentene gjennom en motivasjonsmail som ble sendt ut i forbindelse med undersøkelsen, tydelig gjort oppmerksomme på at spørsmålene dreide seg om erfaringer knyttet til tverrfaglige teamarbeid. I tillegg var det frivillig å delta i undersøkelsen, og respondenter som da følte de ikke hadde grunnlag til å svare på spørsmålene, kunne da la være å delta. Målefeil i forbindelse med tidsspennet i spørsmålene er også en risiko i undersøkelsen (Ringdal, 2013), da vi i flere av spørsmålene har bedt respondentene relatere svarene til erfaringer fra et tverrfaglig teamarbeid. Feil kan da dreie seg om at respondenten rett og slett husker feil, eller at respondenten over- eller underrapporter svar. Likevel mener vi at dette i studien er av mindre risiko, da vi både har bedt respondentene om å relatere sine svar til et tverrfaglig teamarbeid de kjenner godt til, og det heller ikke er spørsmål som kan oppfattes som særlig truende for sitt eget selvilde (Ringdal, 2013).

3.3 Kontrollvariabler

Det kan være andre variabler som kan tenkes å ha påvirkning på relasjonslæring i tverrfaglige team som ikke er tatt hensyn til i denne studien. I undersøkelsen inkluderte vi spørsmål som omhandlet respondentenes alder, kjønn og hvor lenge de hadde vært ansatt i avdelingen. Formålet med å ta med slike spørsmål er for å kontrollere for om andre faktorer enn hovedfaktorene påvirker sammenhengene, og for å redusere faren for spuriøse effekter (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011). Kontroll for andre variabler er rapportert nærmere i artiklene.

3.4 Etikk

De forskningsetiske retningslinjene har i arbeidet med oppgaven blitt nøye vurdert. Selv om ingen av spørsmålene er av særlig sensitiv karakter, har vi likevel hatt fokus på å sikre respondentenes anonymitet. Da spørreundersøkelsen var ferdig utarbeidet, ble den før utsendelse sendt inn til og godkjent av NSD.⁴ Det ble sendt ut informasjonsmail sammen

⁴ Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste - studentprosjekter som innebærer behandling av personopplysninger må meldes inn til NSD (Ringdal, 2013).

med undersøkelsen, i tillegg til at det ble vedlagt en samtykkeerklæring som måtte godkjennes av respondenten før undersøkelsen startet.⁵ Her ble det informert om at alle opplysningene som samles inn i forbindelse med undersøkelsen blir behandlet konfidensielt, som anses som et hovedprinsipp i forbindelse med forskningsprosjekter (Ringdal, 2013).

⁵ Se vedlegg: appendix for samtykkeerklæring.

4. Diskusjon, konklusjon og videre forskning

Dette kapittelet avslutter masteravhandlingen og summerer opp bidragene studien gir. Vi vil først gi en kort oppsummering av målet med oppgaven og de faktiske funnene som er presentert i artiklene. Deretter legger vi frem forslag til hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner disse funnene kan ha. Til slutt presenterer vi vår konklusjon av studien og forslag til videre forskning.

4.1 Oppsummering av funn i studien

Målet med studien var å undersøke om relasjonslæring som fenomen også finner sted internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og årsaker til og effekter av dette. Fra tidligere er relasjonslæring studert mellom bedrifter (bl.a. Selnes & Sallis, 2003; Fang et al., 2011; Jean et al., 2010), og da fortrinnsvis produksjonsbedrifter. Relasjonslæring defineres av Selnes og Sallis (2003) til å være en pågående felles aktivitet, i hovedsak mellom kunde- og leverandørbedrift, der partene deler, tolker og integrerer informasjon i et felles relasjonsspesifikt minne, som igjen øker sannsynligheten for at relasjonsspesifikk atferd endres på sikt. Vi var derfor nysgjerrige på om relasjonslæring også er noe som kan eksistere mellom ansatte fra ulike avdelinger og/eller tjenesteområder som arbeider sammen i tverrfaglige team. Resultatene fra undersøkelsen viser at relasjonslæring som fenomen faktisk foregår internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Funnene indikerer at læring finner sted når ansatte fra ulike avdelinger og/eller tjenesteområder arbeider sammen i team for å løse problemer for kunder. Dette forteller oss at det i tverrfaglige team der det foregår relasjonslæring utveksles erfaringer, meninger, kunnskap og informasjon relatert til kunder, arbeidsprosesser og tjenesteleveranser, samt at dette evalueres og tilpasses om nødvendig. Resultatene viser at relasjonslæring påvirkes av ulike forhold, og forårsaker ulike effekter. Oppgaven gir derfor et verdifullt bidrag til læringslitteraturen generelt, og relasjonslæringslitteraturen spesielt.

Markedsorientering, tillit og læringsintensjon som representerer hhv. omgivelses-, klima og motivasjonsfaktor, var årsakene som ble studert i artikkel 1. De ble alle funnet å ha

signifikante positive sammenhenger med relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Markedsorientering var den faktoren med størst påvirkning på relasjonslæring, tett etterfulgt av læringsintensjon. Tillit hadde minst påvirkning på relasjonslæring sammenliknet med de andre faktorene, men sammenhengen er likevel signifikant, og betydningen av tillit i mellommenneskelige relasjoner må ikke undervurderes. Relasjonslæring i tverrfaglige team og dens påvirkning og betydning for innovasjon, forpliktelse, lagånd og kreativitet i strategi ble undersøkt i artikkel 2. Relasjonslæring i tverrfaglige team viste seg å ha en positiv signifikant sammenheng med samtlige effektfaktorer som ble studert. Resultatene viste at relasjonslæring forklarte over halvparten av variasjonen i innovasjon, noe som antyder at relasjonslæring i tverrfaglige team er en viktig årsak til innovasjon i bedrifter. Funnene indikerer også at relasjonslæring har påvirkning på ansattes forpliktelse, lagånd og kreativitet i strategi. Selv om forklaringskraften for de sistnevnte faktorene er mindre enn for innovasjon, er likevel resultatene interessante da de ikke tidligere er studert i forbindelse med relasjonslæring i denne konteksten. I tillegg ble det i studien undersøkt om kontrollvariablene alder, kjønn og ansettelsestid hadde påvirkning på sammenhengene, men ingen viste seg å ha statistisk signifikant påvirkning.

4.2 Teoretiske implikasjoner

Markedsorientering representerer i denne studien omgivelsesmessige forhold. Da resultatene fra undersøkelsen finner at markedsorientering har en positiv påvirkning på relasjonslæring, gir det derfor støtte til tidligere studier som har studert denne sammenhengen i et kunde-/leverandørforhold (Lai et al., 2009). Markedsinformasjonen er viktig for at bedrifter skal få den nødvendige "inputen" fra omgivelsene, og funnene indikerer at bedrifter med gode rutiner for prosessering av slik informasjon, har bedre forutsetninger for at de ansatte kan lære i forbindelse med tverrfaglig teamarbeid. Resultatene tyder på at tillit har betydning for om det læres i relasjoner mellom ansatte i tverrfaglige team. Funnene støtter opp om tidligere litteratur, som understreker viktigheten av tillit i mellommenneskelige relasjoner (Beccera & Gupta, 1999), og Yang og Lais (2012) studie som viste at tillit har en positiv sammenheng med relasjonslæring i kunde-/leverandørforhold. Dette kan forklares med at relasjoner med høy grad av tillit er

preget av åpen kommunikasjon, mer informasjonsdeling og mindre frykt for opportunisme (Beccera & Gupta, 1999), noe som igjen bedrer forholdene for læring. I tillegg antyder resultatene at ansattes tillit til andre teammedlemmers kompetanse, velvilje og integritet, har påvirkning på graden av relasjonslæring i et tverrfaglig teamarbeid. Resultatene indikerer at det er en sammenheng mellom ansattes motivasjon og vilje til å lære, og graden av læring i relasjoner i forbindelse med tverrfaglig teamarbeid. Ansatte med høy grad av læringsintensjon er mer motiverte for å lære, og er derfor mer mottakelige for informasjon fra andre i teamarbeidet. De vil også være mer tilbøyelige til å dele av sin egen kunnskap og kompetanse, og resultatene antyder dermed at graden av læringsintensjon har en positiv påvirkning på informasjonsprosesseringen i tverrfaglige team. Resultatene er i tråd med Fang et al. (2011) som har undersøkt relasjonslæring mellom kunde og leverandør, og Simonin (2004) som fremhever viktigheten av læringsintensjon i forbindelse med overføring av kunnskap.

Markedsorientering, tillit og læringsintensjon utgjør med det viktige årsaker for at relasjonslæring finner sted i tverrfaglige team. Resultatene indikerer at prosessering av informasjon i forbindelse med tverrfaglige teamarbeid kan ha ulike effekter og konsekvenser for organisasjonen. Effekter som innovasjon, ansattes forpliktelse, lagånd i avdelinger og kreativitet i strategi ble undersøkt, og relasjonslæring hadde en positiv signifikant sammenheng med samtlige forhold. Sammenhengen mellom relasjonslæring og innovasjon er tidligere funnet (Chen et al., 2009; Fang et al., 2011), men da i en annen kontekst. Resultatene indikerer derfor at relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte bedrifter også er en viktig årsak til innovasjon. Funnene antyder at når mennesker med forskjellig bakgrunn og kompetanse deler, tolker og integrerer informasjon i forbindelse med tverrfaglig teamarbeid, kan dette føre både utnyttende og utforskende former for innovasjon. Eksempler på dette kan være gjennom forbedringer av eksisterende tjenester og/eller utprøvelse av helt nye produkter/tjenester. Resultatene indikerer at begge former for innovasjon forekommer i forbindelse med relasjonslæring i tverrfaglige team. Viktigheten av at utnyttende og utforskende innovasjoner ikke går på bekostning av hverandre, er noe flere forskere fremhever som helt avgjørende for bedrifters konkurransedyktighet (bl.a. Benner & Tushman, 2003; Jansen et al., 2009).

Studien viser en positiv sammenheng mellom relasjonslæring i tverrfaglige team og ansattes forpliktelse til organisasjonen, noe som gir støtte til Jaworski og Kohli (1993) som argumenterer for at arbeid på tvers av avdelinger fører til økt forpliktelse blant de ansatte. Resultatene indikerer at positive erfaringer knyttet til et tverrfaglig samarbeid vil kunne føre til økt stolthetsfølelse, arbeidsinnsats og forpliktelse overfor organisasjonen hos de ansatte. En høy grad av informasjons-, erfarings- og kunnskapsdeling, hvor det er toleranse for ulike meninger, vil bidra til de ansattes læring og utvikling. Læring og utvikling er av flere ansett som viktige kriterier i valg av arbeidsgiver (Heggheim & Solhaug, 2004), og på denne måten kan relasjonslæring bidra til at dyktige ansatte ønsker å bli i organisasjonen. Lagånd er nært tilknyttet forpliktelse (Jaworski & Kohli, 1993), og resultatene antyder at relasjonslæring i tverrfaglige team har en positiv påvirkning på lagånden i hver enkelt ansattes avdeling. Dette forklares med at deling og bearbeiding av informasjon på tvers av avdelinger kan bidra til sosiale og psykiske fordeler (Jaworski & Kohli, 1993), og at ansatte som viser interesse overfor hverandre skaper en god atmosfære (Glasø & Larsen, 2010). Positive opplevelser, følelse av mestring og verdsettelse kan dermed bidra til at hvert enkelt teammedlem overfører denne positiviteten til avdelingen en er ansatt i. På denne måten bidrar relasjonslæring i tverrfaglige team til positive ringvirkninger til andre deler av organisasjonen. Resultatene indikerer at relasjonslæring i tverrfaglige team i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter har en positiv påvirkning på utarbeidelse av kreative strategier. Rådgivningsbedrifter som er undersøkt i denne studien kan ofte direkte eller indirekte påvirke kundenes strategier gjennom å bistå med utarbeidelse eller implementering, som gjør sammenhengen mellom relasjonslæring og kreative strategier meget interessant. Når ansatte med ulik kompetanse arbeider sammen i forbindelse med problemløsningsprosesser, unngår ofte tverrfaglige team endimensjonalitet, noe som kan føre til kreative strategier lik det Kim og Mauborgne (2004) kaller Blue Ocean strategier. For bedrifter som bistår andre med strategiutarbeidelse, vil en kreativ strategi eller Blue Ocean-strategi, kunne betraktes som en "ultimat" tjenesteleveranse, da Blue Ocean-strategier kan gi uante konkurransefordeler.

4.3 Praktiske implikasjoner

Det viktigste studien avdekker er at det faktisk foregår relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, samt årsaker til og effekter av denne læringen. Læring og utvikling av ny kunnskap er med på å legge grunnlaget for at bedrifter kan oppå konkurransefordeler (Bredal, 2002), og kunnskap er ansett som den viktigste kilden til konkurransefortrinn (Slater & Narver, 1995). Relasjonslæring kan i så måte være en viktig kilde til å utvikle ny kunnskap, og denne studien avdekker fire potensielle konkurransefordeler denne formen for læring kan føre til; 1) økt innovasjonsevne, 2) mer forpliktete ansatte, 3) bedre lagånd og 4) mer kreative strategier for kunder. Tverrfaglige teamarbeid er en arena hvor ansatte med forskjellige kunnskap møtes, men det er viktig å nevne at relasjonslæring er ikke noe som kan påtvinges fra ledelsen. Det er likevel grep ledere kan gjøre for å fasilitere en slik form for læring, og vi vil ut i fra det vi har studert presentere noen punkter vi mener ledere bør ha fokus på.

Selnes og Sallis (2003) hevder at dersom bedrifter skal kunne sikre sin konkurransedyktighet, er det helt nødvendig å supplere og kombinere den fagspesialiserte kunnskapen som finnes internt med markedsinformasjon utenfra, da denne informasjonen er kritisk viktig "input" for bedriften. For å få best mulig utbytte av de ansattes kunnskap og kompetanse, er det derfor viktig at bedrifter streber etter å være markedsorientert. Økt grad av markedsorientering, vil gi økt kunnskap om kundebehov og andre relevante forhold i omgivelsene, som igjen vil påvirke det som læres i relasjoner. Markedsinformasjonen kan innhentes gjennom markedsundersøkelser eller tette dialoger med kunder, og kan spres gjennom kanaler som møter mellom avdelinger og "sosiale happenings" blant ansatte. Bedrifter bør derfor legge til rette for at det finnes møtesteder hvor ansatte kan ha formelle og uformelle samtaler, og viktig informasjon og kunnskap spres. Ledere bør med andre ord overvåke endringer som skjer i omgivelsene, oppfordre de ansatte til å dele markedsinformasjon med andre, samt utvise vilje og "guts" til å reagere på denne informasjonen. Jaworski og Kohli (1993) påpeker at ledere må forstå risikoaspektet som ligger i det å være markedsorientert, og følgelig må akseptere at feil i forbindelse med nye tjenester eller måter å gjøre ting på, er normalt for bedrifter som søker etter å være i forkant av sine konkurrenter i et dynamisk marked.

Tillit beskrives av Costa (2003) som vitalt for at team skal være funksjonelle i organisasjoner, og Jean, Sinkovics og Kim (2010) mener at tillit er helt nødvendig for å stimulere til effektiv relasjonslæring. Ettersom relasjoner med høy grad av tillit preges av åpen kommunikasjon og mye informasjonsdeling, vil graden av tillit påvirke det som læres i relasjoner mellom ansatte i tverrfaglige team. Tilliten de ansatte har til hverandre påvirkes av faktorer som kunnskap og kompetanse, godhet/velvilje og integritet.

Faktorer som dette er med på å påvirke klimaet til å preges av gjensidig tillit, i motsetning til et konkurrerende klima der ansatte kan handle opportunistisk og ha mistillit overfor hverandre. Slik atferd kan føre til at ansatte tilbakeholder potensielt viktig informasjon, og er lite tolerante overfor nye ideer og generelt opptrer på en lite støttende måte overfor hverandre. Det er derfor viktig at ledere har kunnskap om betydningen av tillit, og hensyntar dette ved f.eks. ansettelsesprosesser og ved sammensetning av de tverrfaglige teamene.

Læring er ikke “noe” som nødvendigvis bare oppstår av seg selv, men må ofte fasiliteres og fremmes av bedriften (Hamel, 1991). Bedriften og dens ledere må gi tydelig uttrykk for at samarbeid i tverrfaglige team er en læringsarena bedriften ønsker å benytte, og da følgelig underbygge denne kommunikasjonen med faktiske handlinger. Siden læringsintensjon handler om ansattes motivasjon og vilje til å lære, og spiller en viktig rolle i overføring av kunnskap, må ledere derfor stimulere ansattes motivasjon og vilje til å lære. Dette kan gjøres gjennom å fjerne hindrene for læring ved å bevilge ressurser med mål om å lære av kolleger fra andre avdelinger, og tydelig kommunisere viktigheten av læring. Det er en ledelsesutfordring å ha ansatte som er sultne på å lære, og kartlegging av motivasjon, vilje og evne til å lære bør derfor være “top-of-the-head” for ledere i bedrifter som ønsker å fremme læring. Siden relasjonslæring ikke kan påtvinges de ansatte i de tverrfaglige teamene, er en viktig oppgave for ledere å påvirke de ansattes vilje, motivasjon og evne til å lære.

Relasjonslæring i tverrfaglige team innebærer at ansatte deler av sine erfaringer og kunnskap, i forbindelse med problemløsningsprosesser for kunder. Store

kunnskapsbaserte tjenestebedrifter besitter et mangfold av ulike spesialiserte kompetanser, og de ansatte har dermed gode forutsetninger for å lære av og med hverandre internt i bedriften. Ved å oppfordre ansatte til å dele av sin kompetanse i forbindelse med problemløsning i tverrfaglige teamarbeid, kan det gi grobunn for produktive diskusjoner preget av et mangfold av meninger. Slike diskusjoner kan føre til at teammedlemmer evner å se problemer og utfordringer i et nytt lys, og kan dermed resultere i innovasjon og/eller mer kreative strategier. Det er viktig at ledere går foran som et godt eksempel, og selv viser interesse for andres meninger og kompetanse. Videre anbefaler vi at ledere oppfordrer til "face-to-face" kommunikasjon, og med det begrenser den digitale kommunikasjonsformen mellom teammedlemmene. Ved å gjøre dette vil kommunikasjonen i teamet kunne preges av større åpenhet og toleranse som kan føre til mer produktive diskusjoner, lavere terskler for å innrømme feil eller problemer, samt at teammedlemmene bygger respekt for hverandre.

4.4 Konklusjoner og videre forskning

Denne studien bidrar til læringslitteraturen, og da innenfor området relasjonslæring. Studien viser at relasjonslæring oppstår i tverrfaglige team i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og viser til årsaker og effekter av relasjonslæring. Bedriftens markedsorientering, tillit mellom ansatte og læringsintensjon har en signifikant positiv sammenheng med relasjonslæring i tverrfaglige team. Studien viser også til effekter av relasjonslæring i tverrfaglige team, og får støtte for at relasjonslæring har positiv signifikant påvirkning på innovasjon, ansattes forpliktelse, lagånd og kreativitet i strategi for kunder. Vi anbefaler derfor ledere til å legge til rette for relasjonslæring i tverrfaglige team, og å oppmuntre og motivere sine ansatte til å lære av og med hverandre i forbindelse med teamarbeid. Gjør ledere dette, kan det føre til en rekke fordeler for bedriften, som kan betraktes som kilder til konkurransefortrinn.

Studien undersøker relasjonslæring internt i store kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Store bedrifter tilbyr ofte tjenester innenfor en rekke områder og kan ha ansatte i mange avdelinger som arbeider sammen i tverrfaglige team. Ettersom mindre bedrifter naturlig nok ikke har de samme forutsetningene for å opprette slike team, er det derfor ikke sikkert

at resultatene vil være gjeldende for mindre bedrifter i denne næringen. Et forslag til videre forskning er da å studere om relasjonslæring også foregår i mindre kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. utfordringen da er å definere hvor og hvordan denne læringen kan finne sted. Et annet forslag til videre forskning er å studere andre bedrifter innenfor tjenestenæringen. De kunnskapsbaserte tjenestebedriftene var for oss et naturlig valg da bedriftene i veldig stor grad har et uttalt mål om læring og kunnskapsutvikling, men ettersom det i følge Vargo og Lusch (2004) er kunnskap som er den aller viktigste ressursen i den nye tjenstedominerende logikken, kunne det derfor vært interessant å studere om relasjonslæring også foregår i andre bransjer innenfor tjenestenæringen. Tverrfaglige team er mye anvendt innenfor helse- og sosialtjenester, og kan blant bestå av leger, psykologer, sykepleiere, fysioterapeuter etc. (Bele & Glasø, 2010). Et konkret forslag vil da være å studere om relasjonslæring også foregår i disse teamene innenfor helse- og sosialsektoren.

Referanser

- Beccera, M., & Gupta, A. K. (1999). Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23, 177-203.
- Bele, E., & Glasø, L. (2010). Tverrfaglige team; et tveegget sverd? 2. Hentet fra <http://www.magma.no/tverrdaglige-team-et-tveegget-sverd>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bredal, T. (2002). Hvordan håndterer vi ny kunnskap? *Magma*, 4(April). Hentet fra <http://www.magma.no/hvordan-haandterer-vi-ny-kunnskap>
- Chen, Y.-S., Lin, M.-J. J., & Chang, C.-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38, 152-158.
- Cheung, M.-S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2010). Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management*, 28, 472-487.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-622.
- Drucker, P. F., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P., & Senge, P. M. (1996). Looking ahead: implications of the present. *Harvard Business Review*, 75(5), 18-32.
- Fang, S.-R., Fang, S.-C., Chou, C.-H., Yang, S.-M., & Tsai, F.-S. (2011). Relationship learning and innovation: The role of relationship-specific memory. *Industrial Marketing Management*, 40, 743-753.
- Fuglsang, L. (2008). Innovation with care: what it means. I L. Fuglsang (Red.), *Innovation and the creative process. Towards innovation with care.* (s. 3-16). UK: Edward Elgar Publishing.
- Furseth, P. I. (2008). Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser. *Magma*, 5. Hentet fra <http://www.magma.no/serviceinnovasjon-nye-perspektiver-og-anvendelser>
- Glasø, L., & Larsen, M. N. (2010). Positiv organisasjonsatferd. Hentet fra <http://www.magma.no/positiv-organisasjonsadferd>
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Heggheim, T., & Solhaug, A. Ø. (2004). Taus kunnskap og ekspertmakt. *Beta*, 1, 63-72.

- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13, 43-57.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Jean, R.-J., Sinkovics, R. R., & Kim, D. (2010). Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Supplier in Cross-Border Customer-Supplier Relationships: The Role of Communication Culture. *Journal of International Marketing*, 18, 63-85.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*(Oct.), 76-84.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Krogh, G. v., Nonaka, I., & Ichijo, K. (2001). Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner (S. Lillejord, Trans.). I. Oslo: NKS forl.
- Lai, C.-S., Pai, D.-C., Yang, C.-F., & Lin, H.-J. (2009). The effects of market orientation on relationship learning and relationship performance in industrial marketing: The dyadic perspectives. *Industrial Marketing Management*, 38, 166-172.
- Ling-yee, L. (2006). Relationship learning at trade shows: Its antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 35, 166-177.
- Liu, C.-L. E. (2012). An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: The role of trust. *International Business Review*, 21, 311-327.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63, 18-40.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(Oct), 20-35.

- Norman, P. M. (2004). Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*, 57, 610-619.
- Pisano, V., & Hitt, M. (2012). What is competitive strategy? Origins and developments of a relevant research area in strategic management. *Handbook of Research on Competitive Strategy*, 21-44.
- Porth, S. J., McCall, J., & Bausch, T. A. (1999). Spiritual themes of the "learning organization". *Journal of Organizational Change Management*, 12, 211-220.
- Reve, T., & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing*, 67(July), 80-95.
- Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 435-454.
- Simonin, B. L. (2004). An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407-427.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58, 35-45.
- Skoglund, T. (2013). Fra jordbruk til tjenester. *Økonomiske analyser*, 5, 53-55. Hentet fra <http://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/attachment/152574?ts=142c712cb58>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tsang, E. W. K. (2002). Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning-by-Doing and Learning Myopia. *Strategic Management Journal*, 23(9), 835-854.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 289-297.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. G. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(Jan), 1-17.
- Yang, C.-F., & Lai, C.-S. (2012). Relationship learning from organizational knowledge stores. *Journal of Business Research*, 65, 421-428.

Årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter

Artikkel 1

Marius Tuverud Gangnes og Arne Fredheim

Sammendrag

Denne artikkelen bidrar med ny innsikt om årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Studien undersøker årsakene markedsorientering, tillit og læringsintensjon, og deres sammenheng med relasjonslæring. Faktorene er valgt ut med bakgrunn i relevant teori og tidligere undersøkelser. Studien er kvantitativ, og det er anvendt et spørreskjema i et utvalg bestående av ansatte fra to store rådgivningsbedrifter i Norge, som representerer kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Resultatene viser at alle de tre årsakene har signifikante og positive sammenhenger med denne formen for læring. Markedsorientering og læringsintensjon er likevel de som har sterkest sammenheng med relasjonslæring i tverrfaglige team. Studien setter relasjonslæring i en ny kontekst, og adresserer med det et område som tidligere ikke har vært tilstrekkelig dekket i litteraturen. Artikkelen underbygger viktigheten av at bedrifter er markedsorienterte, har en intensjon om å lære og at tillit er tilstede, for å legge til rette for at relasjonslæring kan oppstå i tverrfaglige team. Studien anbefaler derfor ledere å ha fokus på relasjonslæring i tverrfaglige team, da dette er en utbredt og stadig økende arbeidsmetode i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter.

Nøkkelord: Relasjonslæring, Tverrfaglige team, Kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, Markedsorientering, Tillit, Læringsintensjon.

Introduksjon

Innovative forretningsmodeller, posisjonering, strategisk lederskap, unike ressurser og dyktige ansatte er av forskere ansett som viktige kilder til varig konkurransefortrinn (bl.a. Barney, 1991; Ireland & Hitt, 1999; Porter, 2008; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Videre konkluderer Reve og Sasson (2012) i sin analyse av norske næringer at kunnskap er det Norge skal leve av i fremtiden. Konklusjonen til Reve og Sasson (2012) samsvarer med Ireland og Hitts beskrivelse av fremtiden i den globale kunnskapsøkonomien; "the ability to build, share and leverage knowledge will replace the ownership and/or control of assets as a primary source of competitive advantage" (Ireland & Hitt, 1999, s. 44). I dagens

kunnskapsøkonomi, hvor stadig flere bedrifter lever av å selge tjenester, er menneskene og kompetansen de besitter den aller viktigste innsatsfaktoren. For å kunne være konkurransedyktige er bedrifter avhengige av å utnytte og utvikle ny kunnskap. Dette oppnås gjennom læring, og derfor vil evne til å lære være en av de viktigste kildene til å oppnå varig konkurransefortrinn i et globalt marked. At læring er en sentral kilde til konkurransefortrinn blir hevdet av flere forskere (bl.a. Slater & Narver, 1995; Barney, 1991; Vargo & Lusch, 2004).

Læring i og mellom bedrifter er det forsket mye på (bl.a. Lukas, Hult & Ferrell 1996; Sinkula, 1994; Hamel, 1991; Johnson & Sohi, 2003), og Selnes og Sallis (2003) presenterte relasjonslæringsbegrepet som omfatter læringen som foregår mellom bedrifter i kunde-leverandørforhold. Dette har i løpet av de siste 10 årene vært objekt for omfattende forskning, hvor det er gjort en rekke forsøk på å kartlegge forløpere for denne type læring (bl.a. Selnes & Sallis, 2003; Liu, 2012; Lai, Pai, Yang & Lin, 2009; Jean, Sinkovics & Kim, 2010). Litteraturen angående årsaker til relasjonslæring har to begrensninger: 1) Litteraturen preg av å studere produksjonsbedrifter, og ikke tjenestebedrifter, 2) Relasjonslæring er studert utelukkende i relasjoner mellom bedrifter, og vurderer ikke relasjoner mellom ansatte internt i bedrifter. Med dagens dominerende andel tjenestebedrifter i næringslivet (Skoglund, 2013; Furseth, 2008), og måten flere av disse bedriftene arbeider på, er det et behov for mer forskning på området.

Studien bidrar med ny innsikt om relasjonslæring i tverrfaglige team i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Kunnskapsbaserte tjenestebedrifter representerer en viktig del av tjenestenæringen, og er en sentral bidragsyter i det norske næringslivet i form av verdiskapning, sysselsetting og omsetning (Reve & Sasson, 2012). I tillegg fungerer slike bedrifter ofte som kunnskapsmeglere, og bidrar med det til utvikling for en rekke bedrifter innenfor ulike kunnskapsfelt. Det vil derfor være interessant å studere læringen i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Teamarbeid er en stadig økende metode for å løse komplekse problemstillinger i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, der et team er sammensatt av spesialister fra forskjellige fagdisipliner, med mål om best mulig anvendelse av kunnskapen som er tilgjengelig (Bele & Glasø, 2010). Fokuset for studien

er forhold som har påvirkning på relasjonslæring internt i tjenestebedrifter. Så vidt artikkelforfatterne bekjent, er ikke relasjonslæring studert i denne konteksten tidligere, og kunnskap om dette vil derfor være verdifullt for ledere på ulike nivåer.

Artikkelen fortsetter med en litteraturgjennomgang av teorien på området relasjonslæring. Videre følger en rasjonale for valg av årsaker til relasjonslæring og konseptuell modell, for deretter en teoretisk gjennomgang av disse. Etter dette beskrives data og metode med påfølgende presentasjon av analyser og resultater. Videre diskuteres disse resultatene med utgangspunkt i teoretiske og praktiske implikasjoner, før artikkelen avsluttes med konklusjoner, begrensninger og forslag til videre forskning.

Litteraturgjennomgang

Relasjonslæring

Relasjonslæring handler i sin opprinnelige form om anvendelsen av informasjonen som deles, tolkes og integreres i et kunde-leverandørforhold (Selnes & Sallis, 2003). Selnes og Sallis (2003) konseptualiserer relasjonslæringsbegrepet som en felles aktivitet der to parter arbeider for å skape mer verdi sammen enn de ville gjort individuelt, eller med andre parter. Helt konkret definerer Selnes og Sallis relasjonslæring til å være:

“an ongoing joint activity between a supplier and a customer in which the two parties share information, which is then jointly interpreted and integrated into a shared relationship-domain-specific memory that changes the range or likelihood of potential relationship-domain-specific behavior” (Selnes & Sallis, 2003, s. 80).

Definisjonen til Selnes og Sallis (2003) er utgangspunktet for denne studien, men i stedet for å studere relasjonen mellom kunde og leverandør, er det relasjonen mellom de ansatte i tverrfaglige team som er i fokus.

Selnes og Sallis (2003) har med sin definisjon lagt grunnlaget for mye av litteraturen som omhandler relasjonslæring (bl.a. Ling-yee, 2006; Chen, Lin & Chang, 2009; Fang, Fang, Chou, Yang & Tsai, 2011). For at relasjonslæring kan finne sted, må informasjon deles mellom bedriftene, og god kommunikasjon mellom partene er i så måte essensielt. Denne interaksjonen vil kunne føre til at det dannes en felles forståelse, ny kunnskap utvikles og

potensialet for atferdsendring øker. Videre lagres denne kunnskapen i et relasjonsspesifikt minne, som representerer all erfaring, kunnskap og nedskrevne dokumenter relatert til den felles aktiviteten samarbeidet er basert på (Selnes & Sallis, 2003). Kjernen i relasjonslæringsbegrepet er med andre ord at parter gjennom å bedrive felles aktivitet har en relasjon til hverandre, hvor de aktivt deler og fortolker informasjon, som igjen kan føre til forbedringer og konkurransefortrinn.

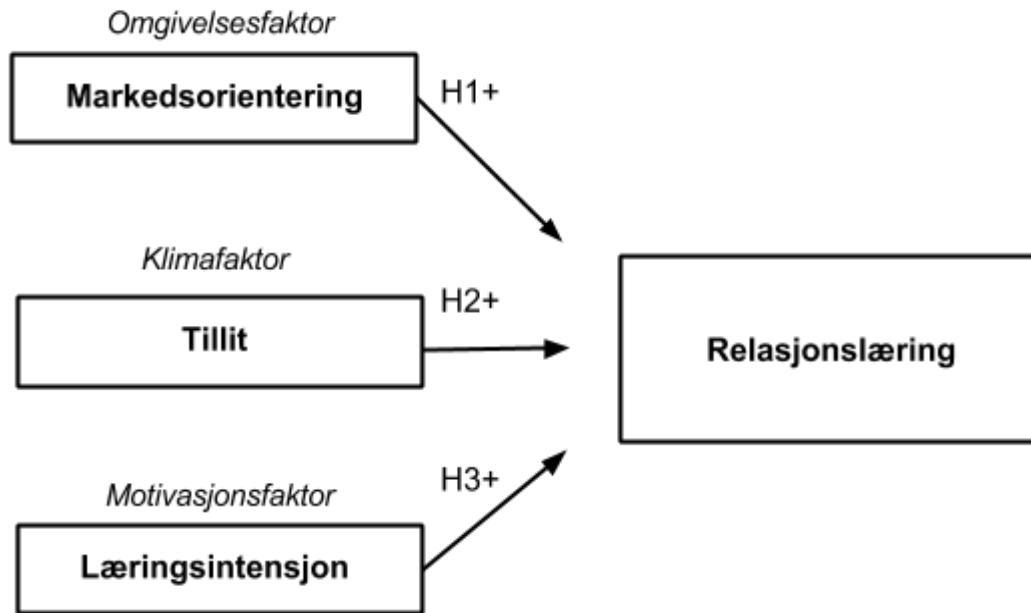
Organisatorisk læring er et beslektet begrep, og Slater og Narver (1995) tolker Sinkulas beskrivelse av organisatorisk læring til å være en trestegs-prosess som består av informasjonsinnhenting, informasjonsspredning og felles tolkning. Prosessering av informasjon er dermed helt sentralt i forhold til læring, noe som går igjen i Hubers definisjon av læring som sier at “an entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviors is changed” (Huber, 1991, s. 89). Prosessene i organisatorisk læring fremstår som mer generelle, og kan eksempelvis forekomme gjennom kursing av ansatte og spredning av markedsinformasjon. Relasjonslæring kan sees på som en unik form for organisatorisk læring, og er knyttet til én spesifikk felles aktivitet hvor fokuset er på det som deles mellom partene. Relasjonslæring skiller seg også fra organisatorisk læring ved at relasjonen har et særegent minne, læringen i relasjonen er helt avhengig av partenes (ansattes) læringsvillighet, og læringen vil være nært tilknyttet aktivitetene som har foregått i relasjonen (Selnes & Sallis, 2003).

Tidligere litteratur som omhandler relasjonslæringsbegrepet er i stor grad preget av at bedriftene som er undersøkt i hovedsak er produksjonsbedrifter (Lai et al., 2009; Yang & Lai, 2012; Selnes & Sallis, 2003; Fang et al., 2011). Produkter og tjenester er forskjellige av natur, da tjenester konsumeres samtidig som de produseres og er immaterielle (Furseth, 2008). Bedrifter i tjenestenæringen lever av å selge spesialisert kunnskap (Vargo & Lusch, 2004), og en mye brukt arbeidsmetode for å utnytte kunnskapen og kompetansen i større kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, er tverrfaglige teamarbeid (Bele & Glasø, 2010). Tverrfaglige team representerer den felles aktiviteten som relasjonslæring forutsetter, og relasjonslæring kan derfor finne sted mellom ulike enheter internt i en bedrift, såvel som eksternt mellom bedrifter. Basert på Selnes og Sallis (2003)

definisjon og teori på området, forstår vi relasjonslæring til å være en felles aktivitet mellom fagspesialister fra ulike tjenesteområder, der det i relasjonen dem i mellom blir prosessert informasjon med *hensikt* å skape mer verdi sammen, enn de ville gjort individuelt eller med en annen part.

Forhold som betydning for relasjonslæring

En rekke forhold har tidligere vært studert i forbindelse med relasjonslæring, og det eksisterer ulike oppfatninger om hva som har størst betydning for relasjonslæring. Denne artikkelen vil fokusere på tre forhold som antas å ha påvirkning på en slik form for læring, og representerer omgivelser, klima og motivasjon. Markedsorientering representerer bedriftseksterne omgivelser, hvor bedrifters tilgang og anvendelse av informasjon og kunnskap om markedet, antas å være viktig for det som læres i relasjoner mellom ansatte. Slåtten, Svensson og Sværi (2011) refererer til Zhou og Shalley som hevder at klima ofte blir beskrevet til å være medlemmers synlige erfaringer og oppfatninger av organisasjonen. Da samarbeid mellom ansatte er essensielt i relasjonslæring vil de mellommenneskelige relasjonene være avhengig av tillit for å fungere positivt. Uten at parter i relasjoner har tillit til hverandre, vil samarbeid og læring være svært vanskelig å oppnå, og tillit kan i så måte ses på som et slags "smøremiddel" i relasjonen. Tillit vil derfor representere klimaforholdene i studien. Motivasjonsforhold dekkes av læringsintensjonen, som beskriver de ansattes og bedriftens vilje og intensjon til å lære. Dersom de ansatte er motiverte til å lære, men bedriften ikke legger godt nok til rette for at det kan finne sted, vil det være vanskelig å lære. Samtidig er det vanskelig å fremme læring dersom de ansatte ikke er motiverte for det. Den konseptuelle modellen følger nedenfor i figur 1, og de ulike faktorene vil bli redegjort for i de følgende kapitlene.



Figur 1: Konseptuell modell med forhold som påvirker relasjonslæring.

Markedsorientering og relasjonslæring

Markedsorientering representerer omgivelsesfaktoren, og defineres av Kohli og Jaworski (1990) til å bestå av tre hovedaktiviteter som handler om en organisasjons 1) innhenting, 2) spredning og 3) respons på markedsinformasjon. Narver og Slater (1990) på sin side definerer markedsorientering til å handle om en bedrifts kundeorientering, konkurrentorientering og interfunksjonell koordinering. Disse to definisjonene har klare likhetstrekk, og handler om mengde og relevans på markedsinformasjonen som innhentes, og anvendelsen av denne. Definisjonene er likevel forskjellige med tanke på at Narver og Slater (1990) begrenser seg til aktiviteter angående innhenting og spredning av informasjon om kunder og konkurrenter, der Kohli og Jaworski (1990) i tillegg inkluderer hvordan andre eksterne faktorer kan påvirke kundebehov (f.eks. statlige reguleringer o.l.) (Shoham, Rose & Kropp, 2005; Lai et al., 2009). Markedsinformasjon er i denne sammenheng informasjon om kundens behov og preferanser, i tillegg til andre omkringliggende faktorer som kan påvirke dette. Med andre ord er det en bred innhenting av informasjon som bedriften er avhengig av for å kunne sikre sin egen konkurransedyktighet, og flere forskere mener det er en positiv sammenheng mellom markedsorientering og bedriftsytelse (Despandè, Farley & Webster, 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994).

Markedsorientering er fundamentet til organisatorisk læring (Slater & Narver, 1995), og Sinkula (1994) argumenterer for at organisatorisk læring som foregår i isolasjon fra markedet og bedriftens omgivelser vil være for snever. Fagspesialisert kunnskap som finnes i bedriften må kombineres med relevant markedsinformasjon for å kunne sikre bedriftens konkurransedyktighet. Selnes og Sallis (2003) hevder at for at samarbeidsforhold skal være vellykkede, er det nødvendig at partene er markedsorienterte. Økt grad av markedsorientering, vil gi økt kunnskap om bedriftens ytre forhold, noe som igjen vil påvirke hva som læres i relasjoner. Markedsorientering kan betraktes som en egen form for organisasjonskultur (Slater & Narver, 1995; Deshpandé et al., 1993), hvor markedsorientering er et felles tankesett som gjennomsyrrer hele organisasjonen og berører alle de ansatte.

Lai et al. (2009) har funnet en positiv sammenheng mellom markedsorientering og relasjonslæring i et kunde-leverandørforhold. Da økt grad av markedsorientering, vil gi økt tilgang på markedsinformasjon, er det grunn til å tro markedsorientering har påvirkning på relasjonslæring. På bakgrunn av denne litteraturgjennomgangen, fremmes den første hypotesen:

H1: Markedsorientering har en positiv sammenheng med relasjonslæring i teamarbeid.

Tillit og relasjonslæring

Til tross for at forskere stort sett er enige om viktigheten av tillit i mellommenneskelige relasjoner, og anerkjenner at en viss grad av tillit er nødvendig for at individer og samfunnet skal fungere (Beccera & Gupta, 1999), er det lite konsensus vedrørende definisjonen på begrepet. En mye anvendt definisjon på tillit er den til Mayer, Davis og Schoorman (1995) som definerer tillit som “the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party” (Mayer, Davis & Schoorman, 1995: s.712). Denne definisjonen har klare likhetstrekk med hvordan Selnes og Sallis (2003) definerer relasjonell tillit, som også legger grunnlaget for vår forståelse av begrepet. Relasjonell tillit defineres av Selnes og

Sallis (2003) til å være den oppfattede evnen og viljen av den andre parten i relasjonen til å handle på måter som tar hensyn til begge parter interesser, og representerer i denne studien klimafaktoren.

Behovet for tillit oppstår bare i situasjoner hvor det er en viss grad av risiko involvert (Mayer et al., 1995), og risiko og tillit er således sterkt relatert. I selvstyrte team må tillit "ta plassen" til overvåkning, da direkte overvåkning av de ansatte blir upraktisk (Mayer et al., 1995). Det ligger ingen risiko i *viljen* til å være sårbar (i.e. til å utvise tillit), men derimot ligger risikoen iboende i de handlinger en faktisk gjør basert på denne viljen. En trenger med andre ord ikke risikere noe ved å utvise tillit, men for å ta del i tillitshandlinger må en ta risiko. Mayer et al. (1995) nevner tre viktige faktorer som forårsaker tillit; evne/kompetanse innenfor fagfelt, velvilje/godhet og integritet. Det er bare i situasjoner hvor det er en eller annen form for interaksjon og mulighet for å bli utnyttet at tillit blir relevant (Beccera & Gupta, 1999).

Relasjoner med høy grad av tillit "drar nytte" av åpen kommunikasjon hvor mennesker ikke er redd for å dele alt av informasjon og samtidig tror på informasjonen de mottar - i motsetning til i lavtillitsrelasjoner hvor mennesker har en tendens til å holde tilbake en del informasjon samt å handle mer forsiktig (Beccera & Gupta, 1999; Norman 2004). Relasjoner med høy grad av tillit vil kreve mindre tid til overvåkning og kontroll, være mer effektive, i tillegg til at tillit vil redusere frykten for å bli utnyttet av partneren (opportunisme) (Beccera & Gupta, 1999; Norman, 2004). Konstruktive relasjoner tillater også enklere overføring av kunnskap internt i organisasjonen som er nødvendig for at innovasjon og entreprenørskap skal kunne finne sted (Beccera & Gupta, 1999). Tillit er fundamentalt i mellommenneskelige relasjoner, og større grad av tillit vil føre til økt læring i relasjoner (Yang & Lai, 2012). Yang og Lai (2012) studerer sammenhengen mellom tillit og relasjonslæring i et kunde-leverandørforhold, og finner at tillit er positivt relatert til relasjonslæring, og at høyere grad av tillit fører til at relasjonslæringen øker. Costa (2003) bekrefter i sin studie at tillit er sentralt for at team skal være funksjonelle i organisasjoner. Derfor fremmes den andre hypotesen:

H2: Tillit har en positiv sammenheng med relasjonslæring i teamarbeid.

Læringsintensjon og relasjonslæring

Forståelsen av behovet for læring er en forutsetning for at læring kan finne sted, og organisasjoner som tror deres eksisterende kunnskap også vil være tilstrekkelig i fremtiden, lærer sjelden (Goold, Campbell & Alexander, 1994). Tverrfaglige teamarbeid internt i bedriften kan være en viktig kilde til læring, men for at læring skal oppstå må organisasjonen være motivert for å lære.

Læringsintensjon defineres som ønsket og motivasjonen for å lære av sine samarbeidspartnere (Simonin, 2004), og er i så måte grunnleggende for at læring i organisasjoner skal oppstå. Læringsintensjonen forteller også noe om hvorvidt en part anser samarbeid som en mulighet til å lære (Fang et al., 2011). Læringsintensjon forteller med andre ord til hvilken grad en part ønsker å lære og internalisere en annen parts ferdigheter og kompetanse, og representerer med det motivasjonsfaktoren.

Det er ingen automatikk i at samarbeid medfører en intensjon om å lære, selv om samarbeidet i seg selv kan være en potensielt viktig kilde til læring (Simonin, 2004). Studier av strategiske allianser viser at samarbeid og allianser er en unik mulighet til å utvikle egen kompetansebase (Norman, 2004). En rekke studier er gjennomført for å undersøke læringsintensjonens sammenheng med kunnskapsoverføring og læring i relasjoner og allianser. Simonin (2004) peker på viktigheten av læringsintensjon for overføring av kunnskap, Fang et al. (2011) viser at høyere læringsintensjon gir høyere grad av relasjonslæring, i tillegg til at Johnson og Sohi (2003) får støtte for at læringsintensjon har en positiv påvirkning på felles fortolkning av informasjon, noe som er et viktig steg i den organisatoriske læringsprosessen til Slater og Narver (1995). Mange bedrifter har et uttalt mål om kunnskapsutvikling, og ledelsen må vise gjennom handling at læring er et mål i seg selv. Med en sterk læringsintensjon, vil ledelsen forsøke å fjerne hindrene for læring ved å bevilge ressurser med et mål om å lære av samarbeidspartnere (Tsang, 2002).

Johnson og Sohi (2003) mener at læringsplattformen i relasjoner består av læringsintensjon, mottakelighet og åpenhet. Organisatorisk læring skjer sjelden tilfeldig (Johnson & Sohi, 2003), og forholdene i relasjonen og hos hver enkelt part er med på å skape læringsplattformen (Hamel, 1991). Hamel (1991) mener læringsintensjon er en kjernekompetanse når en opererer i relasjoner med andre parter, og Simonin (2004) sier videre at læringsintensjonen fører til større kapasitet for læring. Summen av dette gjør læringsintensjon til en nøkkelfaktor når det kommer til å utvikle kunnskap gjennom læring generelt, da en sterk læringsintensjon viser et ønske om å lære, i tillegg til at en har kapasitet for å lære (Fang et al., 2011). Dette medfører at en høy grad av læringsintensjon vil øke mulighetene for relasjonslæring i tverrfaglige teamarbeid. I motsatt fall vil en lav intensjon om å lære, føre til mindre læring i samarbeid mellom avdelinger i kunnskapsintensive bedrifter. På bakgrunn av overnevnte litteraturgjennomgang, foreslås den tredje hypotesen:

H3: Læringsintensjon har en positiv sammenheng med relasjonslæring i teamarbeid.

Kontrollvariabler

Det kan være en rekke andre variabler som kan tenkes å ha påvirkning på relasjonslæring i tverrfaglige team. Denne studien kontrollerer for om alder, kjønn og ansettelsestid kan ha påvirkning på sammenhengene som er studert. Formålet med å inkludere variabler som dette i analysen er å kontrollere for om andre faktorer enn de som utgjør hovedfaktorene påvirker sammenhengene, og å redusere faren for spuriøse effekter (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011). Se "Resultater og analyse" for rapport av kontrollvariabler.

Data og metode

Utvalg

Studien tar for seg relasjonslæring i tverrfaglige team i to av Norges største rådgivningsbedrifter. Rådgivningsbedrifter representerer en del av den kunnskapsbaserte norske tjenestenæringen, og er et godt utgangspunkt for å studere relasjonslæring internt i bedrifter. Artikkelforfatterne har henvendt seg til ansatte fra

rådgivningsbedrifter av flere grunner. For det første skulle relasjonslæring studeres i en intern kontekst i tjenesteytende bedrifter, kontra mellom produksjonsbedrifter som tidligere er studert. For at relasjonslæring skal oppstå kreves det en pågående felles aktivitet, og disse rådgivningsbedriftene bruker i stor grad tverrfaglige team som arbeidsmetode når de utfører oppdrag for kunder. For det andre har rådgivningsbedrifter ansatte med ulik spesialisert kunnskap fordelt over flere tjenesteområder, noe som bidrar til at det foreligger et potensiale for læring. For det tredje leverer disse bedriftene tjenester basert på spesialisert kunnskap, og har et uttalt mål om læring. Dette fokuset på kunnskapsutvikling er helt nødvendig for slike bedrifter for å være konkurransedyktige. For det fjerde er de tverrfaglige teamene satt sammen av ansatte internt i bedriften, og det er derfor ikke hensiktsmessig å skille mellom “vanlige” ansatte og ansatte med lederansvar i undersøkelsen, slik det er gjort i tidligere studier av relasjonslæring mellom bedrifter. Det sentrale er ikke hvorvidt en har lederansvar eller ei, men at en har vært medlem av et tverrfaglig team.

Rådgivningsbedriftene representert i studien ble valgt ut i fra en liste over de største konsultentselskapene i Norge.⁶ Av ti bedrifter som ble kontaktet via telefon om forespørsel å delta i studien, ønsket to store og velrenommerte bedrifter å delta. Kontakten ble opprettholdt, og detaljer rundt gjennomføring av undersøkelsen ble avklart gjennom mailkorrespondanser med HR-ansvarlig for de aktuelle bedriftene. Spørreskjemaet ble utarbeidet og tilpasset, samt testet på et testpanel både med og uten erfaring fra bransjen. Etter pre-testingen ble videre tilpasninger gjort, og spørreskjemaet ble deretter distribuert av bedriftene selv til deres ansatte via Questback. I bedrift 1 ble undersøkelsen sendt ut til 200 ansatte, og det ble mottatt 94 svar, noe som utgjør en responsrate på 47%. I bedrift 2 ble undersøkelsen sendt ut til 461 ansatte, og det ble mottatt 116 svar, noe som tilsvarer en responsrate på 25%. Totalt ble 661 ansatte tilsendt undersøkelsen via mail, og det ble mottatt 210 svar som tilsvarer en svarprosent på 31,8 %.

⁶ Se www.konsulentguiden.no for oversikt over relevante bedrifter.

Metode

Det ble brukt et strukturert spørreskjema, hvor faktorene inneholdt flere spørsmålsvariabler. Cronbachs alfa ble benyttet for å teste reliabilitet og intern konsistens (Ringdal, 2013), da det var behov for å redusere antall variabler (se tabell 1). Validiteten er sikret gjennom bruk av allerede testede spørsmål hentet fra tidligere studier. Videre følger en beskrivende statistikk for utvalget, med utgangspunkt i gjennomsnittsverdier.

- 70 % av respondentene er menn.
- Gjennomsnittsalderen er 37 år.
- Respondentene har i gjennomsnitt vært ansatt i nåværende avdeling i 5 år.

Variablene i undersøkelsen består av en Likert-skala med verdier fra 1 til 7, noe som medfører at variablene kan betraktes som kontinuerlige. Dette gjør at regresjon kan anvendes for å belyse sammenhenger mellom uavhengige og avhengig variabel, ved å bruke multippel regresjonsanalyse. Hypotesene er utviklet og belyst med regresjonsanalyse i programmet Stata, og har blitt testet for multikollinearitet ved bruk av en VIF-test (Ringdal, 2013). Spørreundersøkelsen er vedlagt som appendix.

Data

Variablene som er anvendt i undersøkelsen er oversatt og tilpasset fra testet og publisert forskning. Enkelte faktorer er satt sammen med spørsmål fra ulike studier. Grunnen til dette er at tidligere studier angående relasjonslæring har studert relasjoner mellom bedrifter, og ikke mellom ansatte internt i samme bedrift. Spørsmålene er derfor valgt ut i fra kriteriet om at ansatte i bedriften skal kunne besvare spørsmålet på en god måte. Det er anvendt en syv-punkts Likert-skala, som går fra "liten grad" til "stor grad".

Effektvariabler

Relasjonslæring - spørsmål hentet og tilpasset fra Selnes og Sallis (2003). Respondenter ble bedt om å relatere sine svar til et tverrfaglig teamarbeid de kjente godt til.

Årsaksvariabler

Markedsorientering - spørsmål hentet og tilpasset fra Kohli, Jaworski og Kumar (1993). Det er tre hovedaktiviteter (innhenting, spredning og reaksjon) som utgjør begrepet markedsorientering. Respondenter ble bedt om å ta stilling til enkelte utsagn, uavhengig av relasjoner og tverrfaglige teamarbeid.

Tillit - spørsmål hentet og tilpasset fra Selnes og Sallis (2003) og Yang og Lai (2012). Respondenter ble bedt om å relatere sine svar til et tverrfaglig teamarbeid de kjente godt til.

Læringsintensjon - spørsmål hentet og tilpasset fra Fang et al. (2011) og Liu (2012). Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte utsagn, uavhengig av relasjoner og tverrfaglige teamarbeid.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, gjennomsnitt, standardavvik og intern konsistens, for sammensatte variabler.

| Variable | Items | Obs. | Mean | Std.dev. | Min. | Max. | Chronbach's alfa |
|--------------------|--------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|-------------------------|
| Markedsorientering | 9 | 210 | 4,83 | 1,00 | 1,89 | 7 | 0,8049 |
| Læringsintensjon | 3 | 210 | 5,10 | 1,25 | 1,00 | 7 | 0,8250 |
| Tillit | 3 | 210 | 5,69 | 0,90 | 3,00 | 7 | 0,7681 |
| Relasjonslæring | 8 | 210 | 5,17 | 0,99 | 2,25 | 7 | 0,9100 |

Som vi ser av tabell 1, er Cronbachs alfa for de sammensatte variablene godt innenfor minstekravet på 0,7 (Ringdal, 2013), noe som er tilfredsstillende og variablene kan brukes til senere analyser.

Resultater og analyse

Den konseptuelle modellen er testet og analysert ved hjelp av statistikkprogrammet Stata. Sammenhengen mellom bedriftens markedsorientering og relasjonslæring i tverrfaglige team positiv, og signifikant ($t = 8.03$, $\text{sig} = 0.00$), og følgelig støttes H1. Videre er standardisert koeffisient 0,414, noe som vitner om en relativt sterk sammenheng med relasjonslæring. Tillit til ansatte fra andre avdelinger i tverrfaglige team viser en signifikant positiv sammenheng ($t = 3.42$, $\text{sig} = 0.00$), med en standardisert koeffisient på 0,179. Analysen gir støtte for H2. Læringsintensjonen blant de ansatte og bedriften viser som forventet en positiv sammenheng med relasjonslæring i tverrfaglige team, med standardisert koeffisient på 0,372. Sammenhengen er signifikant ($t = 7.29$, $\text{sig} = 0.00$), og H3 får dermed støtte. Kort oppsummert finner studien støtte for alle de tre testede hypotesene. De tre forklaringsvariablene markedsorientering, tillit og læringsintensjon har en forklaringskraft på 59,8 % ($R^2 = 0.598$) i variasjonen i relasjonslæring i tverrfaglige team, noe som må sies å være bra. Videre ble det testet for om kontrollvariablene alder, kjønn og ansettelsestid i avdeling hadde påvirkning på resultatene. Testen viste at ingen av kontrollvariablene var signifikante, og er følgelig ikke inkludert videre. Resultatene er oppsummert i tabell 2 som følger nedenfor.

Tabell 2: Testing av konseptuell modell figur 1 - **relasjonslæring** er avhengig variabel

| Variabel | B (ustandardisert koeffisient) | beta (standardisert koeffisient) | T-verdi | Sig. |
|--------------------------------|--------------------------------------|--|---------|-------|
| <i>H1 - Markedsorientering</i> | 0,412 | 0,414 | 8,03 | 0,000 |
| <i>H2 - Tillit</i> | 0,142 | 0,179 | 3,42 | 0,001 |
| <i>H3 - Læringsintensjon</i> | 0,408 | 0,372 | 7,29 | 0,000 |
| <i>(Constant)</i> | 0,139 | . | 0,47 | 0,640 |
| Antall obs: | 210 | | | |
| f(sig.) | 104,92 (0,000) | | | |
| Adj. R² | 0,598 | | | |

Diskusjon

Denne studien bidrar med ny og verdifull innsikt om relasjonslæring, og studien fokuserer på læring som foregår i tverrfaglige team i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Så vidt artikkelforfatterne bekjent er ikke relasjonslæring tidligere studert i denne konteksten. Funnene i studien indikerer at relasjonslæring også finner sted internt i bedrifter i tverrfaglige team. Tverrfaglige team består av ansatte med forskjellig kompetanse som settes sammen for best mulig utnyttelse av kunnskapen som finnes i bedriften (Bele & Glasø, 2010), med formål om å løse en oppgave for en oppdragsgiver. Resultatene bekrefter viktigheten av kunnskap om denne formen for læring, da flere og flere, spesielt kunnskapsbaserte bedrifter, besitter et bredt spekter av forskjellig kompetanse. Et viktig mål med studien har vært å studere sammenhengen mellom enkelte årsaker og relasjonslæring internt i slike bedrifter. Tre faktorer ble testet i forhold til relasjonslæring, 1) omgivelser, 2) klima, og 3) motivasjon.

Markedsorientering representerer omgivelsesfaktoren, og beskriver bedriftens innhenting, spredning og reaksjon på markedsinformasjon (Kohli & Jaworski, 1990). Da markedsorientering forutsetter at ansatte i hele bedriften tar del i prosesseringen av markedsinformasjon, og studien har henvendt seg til rådgivere og konsulenter på ulike nivåer, gir resultatene en god indikasjonen på om bedriften faktisk er markedsorientert eller ei. Resultatene støtter Lai et al. (2009) sine funn, og bekrefter at det er en positiv sammenheng mellom markedsorientering og relasjonslæring. Resultatene viser at markedsorientering er det forholdet som har størst påvirkning på relasjonslæring i tverrfaglige team. Dette indikerer at bedrifter som har gode rutiner for å prosessere markedsinformasjon, har bedre forutsetninger for at ansatte kan lære i forbindelse med teamarbeid. Markedsorientering er i så måte viktig for å få den nødvendige "inputen" fra omgivelsene, og resultatene gir uttrykk for at markedsinformasjon er en viktig årsak til læring i relasjoner. Resultatene gir støtte til Sinkula (1994), Selnes og Sallis (2003) og Slater og Narver (1995), som mener at markedsorientering er helt sentralt for læring og at relasjoner skal fungere optimalt.

Tillit representerer klimafaktoren og handler i denne studien om hvordan en oppfatter en annens parts evne og vilje til å handle på måter som ivaretar begge partenes interesser (Selnes & Sallis, 2003). Resultatene viser at det er en sammenheng mellom tillit og relasjonslæring i team, som støtter tidligere litteratur der bl.a. Costa (2003) fant tillit i team som en viktig faktor for at team skal fungere godt, og Yang og Lai (2012) som fant positiv sammenheng mellom tillit og relasjonslæring. Selv om sammenhengen mellom tillit og relasjonslæring i denne studien viste seg å være svakest sammenlignet med de andre faktorene, vil artikkelforfatterne likevel fremheve viktigheten av tillit i mellommenneskelige relasjoner. Fordi relasjoner med høy grad av tillit preges av åpen kommunikasjon, mer informasjonsdeling og mindre frykt for opportuniste (Beccera & Gupta, 1999; Norman, 2004), vil derfor graden av tillit ha påvirkning på læring. Ettersom studien undersøker tillit internt i en bedrift, der tverrfaglige team er satt sammen for å løse komplekse problemer, vil derfor mye av frykten for misbruk og tilbakeholding av informasjon falle bort. Derimot spiller tillit en viktig rolle, da graden av tillit en ansatt har til andre medlemmer i teamet baseres på oppfatningen av deres evner/kompetanse,

velvilje/godhet og integritet (jmf. Mayer et al., 1995). Det at tillit har en signifikant sammenheng med relasjonslæring i tverrfaglige team, indikerer at ansatte har tillit til de andre teammedlemmenes kompetanse, integritet og ærlighet. Når en høy grad av tillit ligger til grunn, viser funnene i studien at dette kan bidra positivt i forhold til relasjonslæring i tverrfaglige team.

Læringsintensjon representerer motivasjonsfaktoren, og dreier seg om til hvilken grad en part ønsker å lære av og internalisere en annen parts ferdigheter og kompetanse. I likhet med tidligere studier som har undersøkt forholdet mellom læringsintensjon og relasjonslæring (Fang et al., 2011), viser funnene i denne studien at det er en sammenheng mellom læringsintensjon og relasjonslæring i tverrfaglige team. Som forventet er denne sammenhengen positiv, og har relativt sett den nest sterkeste påvirkningen på relasjonslæring av de tre forholdene som er studert i denne artikkelen. Disse funnene er i tråd med Simonin (2004) som påpeker viktigheten av læringsintensjon i forbindelse med overføring av kunnskap. Resultatene indikerer at ansatte som anser tverrfaglig teamarbeid som en viktig kilde til læring, vil ha bedre forutsetninger for å lære i relasjoner. En høy grad av læringsintensjon vil si at ansatte er mer motiverte for å både dele og motta informasjon, erfaringer og kunnskap, som er sentrale elementer for at læring i det hele tatt kan oppstå i relasjoner. Resultatene antyder at ledelsen kan påvirke relasjonslæring i tverrfaglige team, gjennom både kommunikasjon og handling som gir uttrykk for at læring i relasjoner er betydningsfullt.

Resultatene tyder på at markedsorientering og læringsintensjon er de største årsakene til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i bedrifter. Videre er det også bevist at tillit har påvirkning på relasjonslæring, og teorien forteller oss at en ikke skal undervurdere betydningen av tillit i mellommenneskelige relasjoner.

Praktiske implikasjoner

Målet med denne studien var å bidra med ny innsikt om årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Resultatene viser at markedsorientering, læringsintensjon og tillit har en positiv sammenheng med

relasjonslæring. Det er viktig for ledere å være klar over at disse faktorene påvirker hverandre, og en bør derfor være forsiktig med å undervurdere f.eks. tillit, selv om tillit har mindre direkte påvirkning på relasjonslæring enn de andre faktorene. Relasjonslæring avhenger av medlemmenes egen vilje og evne til å lære, og ikke er noe som direkte kan påtvinges fra ledelsen. Nettopp derfor er det viktig å ha kunnskap om hvordan ledere likevel indirekte kan påvirke ved å legge til rette for at slike læringsprosesser kan finne sted. Da evne til å lære er en av de viktigste kildene til å oppnå varige konkurransefortrinn, er funnene gjort i forbindelse med denne studien potensielt verdifulle for ledere i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter.

Ettersom markedsorientering har størst påvirkning på relasjonslæring, er det derfor viktig at ledere bevilger tid og ressurser på å jevnlig innhente markedsinformasjon. Da relasjonslæring i denne konteksten dreier seg om læring internt i bedriften, vil markedsinformasjon som omhandler kunder, konkurrenter, leverandører etc. være kritisk viktig "input" som er med på å påvirke det som læres. Slik informasjon kan innhentes ved å 1) gjennomføre markedsundersøkelser og analyser, 2) være i tett dialog med kunder og 3) foreta evalueringer av andre elementer i omgivelsene som kan ha innvirkning på markedet og kundebehov. Videre er det viktig at denne markedsinformasjonen gjøres tilgjengelig og spres gjennom hele organisasjonen. Dette kan blant annet gjøres ved å arrangere møter på tvers av avdelinger hvor det blir diskutert endringer og trender i markedet. I tillegg kan sosiale "happenings", hvor ansatte møtes på tvers av avdelinger, bidra til å legge til rette for at uformelle samtaler kan oppstå. Ofte er det gjennom disse uformelle samtalene viktig markedsinformasjon spres rundt i bedriften. Bedriften drar først nytte av denne informasjonen ved å iverksette tiltak som baseres på slik informasjon. Det vil være bortkastet å bruke mye tid og ressurser på innhenting og spredning av markedsinformasjon, dersom bedriften ikke også anvender denne informasjonen i praksis.

Til tross for at tillit har minst påvirkning på relasjonslæring i tverrfaglige team, er det likefullt viktig for ledere å være klar over de positive effektene høy grad av tillit kan ha på eks. kommunikasjon og åpenheten mellom de ansatte i bedriften. Med andre ord kan tillit

betraktes som en hygienefaktor, og i så måte noe som må være tilstede i mellommenneskelige relasjoner. En lav grad av tillit mellom ansatte kan føre til dysfunksjonelle team, som kan føre til mindre effektive teamarbeid og liten grad av læring. Ansattes kunnskap og kompetanse innenfor fagfelt, generøsitet og integritet er som tidligere nevnt viktige faktorer som påvirker graden av tillit ansatte har til hverandre (Mayer et al., 1995). For ledere som har ansvar for ansettelse og kunnskapsutvikling for arbeidsstokken, vil derfor fokus på å avdekke disse tre faktorene hos ansatte, kunne være vesentlig for å bygge tillit mellom medarbeidere som skal samarbeide. Den/de ansvarlige for å sette sammen teamene bør derfor ha god kunnskap om de ansattes kompetanse og personlige egenskaper, slik at tilliten mellom teammedlemmene kan bli høy, og dermed gi grobunn for læring i relasjoner.

Resultatene indikerer at læringsintensjon har nest størst påvirkning på relasjonslæring. Kunnskapsintensive bedrifter som lever av å selge kompetansen de besitter, må hele tiden videreutvikle sin kunnskap for å kunne betjene markedet på en best mulig måte. Ledere i disse bedriftene må fremheve for sine ansatte betydningen av det å lære av andre i bedriften. Tverrfaglige team er en læringsarena der ansatte med forskjellig kunnskap samles. Dersom ledere kommuniserer viktigheten av å tilegne og dele kunnskap i de tverrfaglige teamene, vil også de ansatte med større sannsynlighet gjøre dette. Det må også bevilges tid og ressurser til å kommunisere viktigheten av læring i tverrfaglige team, med f.eks. tettere koblinger mellom avdelinger. For "høye" barrierer mellom avdelinger kan tenkes å virke hemmende på ansattes motivasjon for å lære i team. Det er en ledelsesutfordring å ha ansatte som er sultne på å lære, og kartlegging av motivasjon, vilje og evne til å lære bør derfor være "top-of-the-head" når en skal ansette nye medarbeidere.

Konklusjon og videre forskning

Denne studien har rapportert funn i forbindelse med relasjonslæring i tverrfaglige team i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Det ble presentert en konseptuell modell som inneholdt tre utvalgte årsaker til relasjonslæring internt i bedrifter. Markedsorientering, tillit og læringsintensjon ble studert, og resultatene indikerer at det er positive signifikante sammenhenger mellom alle tre forholdene og relasjonslæring i tverrfaglige

team. Ingen tidligere studier, så vidt artikkelforfatterne bekjent, har studert kombinasjonen av disse tre forholdene opp i mot relasjonslæring, ei heller i denne konteksten. Følgelig bidrar artikkelen med kunnskap om relasjonslæring internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter.

Studien har visse begrensninger, som også er kilder til videre forskning. Det finnes en rekke dimensjoner en kunne studert som årsaker til relasjonslæring. Blant annet anvender denne studien tillit som klimafaktor, og dette var også den dimensjonen som hadde minst påvirkning på relasjonslæring i følge resultatene. Videre studier kan for eksempel inkludere Ekvalls (1996) ti klimadimensjoner for et mer fullverdig bilde av klimaets påvirkning på relasjonslæring. Disse klimadimensjonene måler det kreative klimaet, og det kan være interessant å se hvilken påvirkning kreativitet har på relasjonslæring i team. Et annet forslag til videre forskning er å studere sammenhengen mellom ulike lederstiler, som for eksempel transformativt og transaksjonelt lederskap, og relasjonslæring. Blant annet kan en undersøke om lederstil har en modererende effekt på forholdene mellom læringsintensjon, ulike klimadimensjoner, bedriftens markedsorientering og relasjonslæring. Et annet forslag til videre forskning er å se på sammenhengen mellom ulike personlighetsvariabler og relasjonslæring i team. Påvirkes f.eks. relasjonslæringen av om teammedlemmene er utadvendte eller innadvendte etc. Videre forskning bør også se på hvilke effekter relasjonslæring i tverrfaglige team kan ha. Tidligere forskning har studert sammenhengen mellom relasjonslæring og effektivitet/ytelse, og det kan i denne konteksten være interessant å se hvilke andre effekter denne formen for læring kan ha.

Referanser

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beccera, M., & Gupta, A. K. (1999). Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23, 177-203.
- Bele, E., & Glasø, L. (2010). Tverrfaglige team; et tveegget sverd? 2. Hentet fra <http://www.magma.no/tverrdaglige-team-et-tveegget-sverd>
- Chen, Y.-S., Lin, M.-J. J., & Chang, C.-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38, 152-158.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-622.
- Despandè, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Fang, S.-R., Fang, S.-C., Chou, C.-H., Yang, S.-M., & Tsai, F.-S. (2011). Relationship learning and innovation: The role of relationship-specific memory. *Industrial Marketing Management*, 40, 743-753.
- Furseth, P. I. (2008). Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser. *Magma*, 5. Hentet fra <http://www.magma.no/serviceinnovasjon-nye-perspektiver-og-anvendelser>
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate-level strategy: Creating value in the multibusiness company*. New York: Wiley.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13, 43-57.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.

- Jean, R.-J., Sinkovics, R. R., & Kim, D. (2010). Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Supplier in Cross-Border Customer-Supplier Relationships: The Role of Communication Culture. *Journal of International Marketing*, 18, 63-85.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, J. L., & Sohi, R. S. (2003). The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning. *Journal of Business Research*, 56(757-766).
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Lai, C.-S., Pai, D.-C., Yang, C.-F., & Lin, H.-J. (2009). The effects of market orientation on relationship learning and relationship performance in industrial marketing: The dyadic perspectives. *Industrial Marketing Management*, 38, 166-172.
- Ling-ye, L. (2006). Relationship learning at trade shows: Its antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 35, 166-177.
- Liu, C.-L. E. (2012). An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: The role of trust. *International Business Review*, 21, 311-327.
- Lukas, B. A., Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1996). A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels. *Journal of Business Research*, 36, 233-244.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(Oct), 20-35.
- Norman, P. M. (2004). Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*, 57, 610-619.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 79-93.
- Reve, T., & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing*, 67(July), 80-95.
- Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 435-454.
- Simonin, B. L. (2004). An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407-427.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58, 35-45.
- Skoglund, T. (2013). Fra jordbruk til tjenester. *Økonomiske analyser*, 5, 53-55. Hentet fra http://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/_attachment/152574?_ts=142c712cb58
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
- Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3, 267-284.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tsang, E. W. K. (2002). Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning-by-Doing and Learning Myopia. *Strategic Management Journal*, 23(9), 835-854.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. G. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(Jan), 1-17.
- Yang, C.-F., & Lai, C.-S. (2012). Relationship learning from organizational knowledge stores. *Journal of Business Research*, 65, 421-428.

Effekter av relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter

Artikkel 2

Arne Fredheim og Marius Tuverud Gangnes

Sammendrag

Artikkelen bidrar med ny innsikt om effekter av relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Innovasjon, ansattes forpliktelse, lagånd og kreativitet i strategi er effektfaktorene, og representerer fire potensielle konkurransefordeler relasjonslæring kan føre til. Et strukturert spørreskjema ble anvendt hvor variablene ble tilpasset fra testet teori. Resultatene i undersøkelsen er basert på 210 svar fra ansatte i rådgivningsbedrifter, som i oppgaven representerer kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. Det ble utviklet en konseptuell modell, og hypotesene ble testet ved hjelp av kvantitativ metode. Studien finner støtte for at relasjonslæring har signifikant positiv påvirkning på innovasjon, ansattes forpliktelse til organisasjonen, lagånden i hvert enkelt teammedlems avdeling og kreativitet i strategi for oppdragsgiver. Relasjonslæring forklarer over halvparten av variasjonen i innovasjon, noe som viser at relasjonslæring er en viktig kilde til innovasjon. De empiriske funnene viser at relasjonslæring som fenomen også finner sted internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter. For økt innovasjon, mer forpliktete ansatte, høyere lagånd i avdelinger og mer kreative strategier, er det viktig at ledere legger til rette for relasjonslæring i tverrfaglige team. Dette kan gjøres ved å oppmuntre til åpenhet, hvor ansatte med forskjellig bakgrunn og kompetanse får spillerom og støtte til å dele av sine erfaringer og kompetanse. Det oppfordres til at kommunikasjonen mellom teammedlemmene så mye som mulig foregår "face-to-face".

Nøkkelord: Relasjonslæring, Tverrfaglige team, Kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, Innovasjon, Forpliktelse, Lagånd, Kreativitet i strategi.

Introduksjon

Dynamiske omgivelser, konstante informasjonsstrømmer og stadige endringer i kundepreferanser, gjør at bedrifter i dag må jobbe proaktivt for å kunne være i forkant av sine konkurrenter. Det som er godt nok i dag, er ikke nødvendigvis godt nok i morgen, og i dagens globale økonomi har kunden større makt enn noensinne. Informasjonssamfunnet gjør at kunden har nærmest ubegrenset tilgang til informasjon, og i så måte står mye friere i valg av tjeneste- eller produktleverandør. Det stilles derfor større krav til bedrifter, og

kampen om kundene og det å oppnå konkurransefortrinn blir stadig tøffere. Kunnskap er av flere ansett som den viktigste kilden til konkurransefortrinn (Slater & Narver, 1995; Vargo & Lusch, 2004), og kunnskap utvikles gjennom læring. Læring og gode rutiner for kunnskapsutnyttelse bidrar dermed til at enkelte bedrifter holder seg i forkant av sine konkurrenter, og er i så måte med på å legge grunnlaget for å oppnå konkurransefordeler (Bredal, 2002).

Relasjonslæring ble presentert av Selnes og Sallis (2003) i forbindelse med læring som foregår mellom bedrifter i et kunde-leverandørforhold. Relasjonslæring har de siste 10 årene vært mye studert, der den opprinnelige studien til Selnes og Sallis (2003) påviste en positiv sammenheng mellom relasjonslæring og relasjonens ytelse. I tillegg har andre studert effektene relasjonslæring har på innovasjonsevne (Chen, Lin & Chang, 2009; Liu, 2012; Lai, Pai, Yang & Lin, 2009; Jean, Sinkovics & Kim, 2010), bedriftsprestasjoner (Jean et al., 2010), relasjonell verdi (Cheung, Myers & Mentzer, 2010), og relasjoners effektivitet (Ling-yee, 2006). Litteraturen som omhandler relasjonslæring, baseres i stor grad på studier av produksjonsbedrifter, til tross for at tjenestenæringen har utviklet seg til å være den dominerende i den vestlige verden. Denne trenden gjelder også i Norge, og da tjenestenæringen står for over 70 % av verdiskapningen og sysselsettingen (Skoglund, 2013; Furseth, 2008), vil økt kunnskap om relasjonslæring innenfor tjenestenæringen være viktig og helt nødvendig. Litteraturen som omhandler effekter av relasjonslæring har derfor to begrensninger: 1) Litteraturen preg av å studere produksjonsbedrifter, og ikke tjenestebedrifter, 2) Relasjonslæring er studert utelukkende i kunde-leverandørforhold mellom bedrifter, og vurderer ikke relasjoner mellom ansatte internt i bedrifter. Med dagens dominerende andel tjenestebedrifter i næringslivet, hvor det er et stadig økende fokus på internt samarbeid og konkurransevne, er det behov for mer forskning på området.

Artikkelen bygger på teori som omhandler relasjonslæring, og tester i tillegg begrepet i en ny kontekst. Kunnskapsbaserte tjenester står for ca. 10 % av norsk verdiskapning, sysselsetting og omsetning, og representerer med det en sentral del av den norske tjenestenæringen (Reve & Sasson, 2012). Store kunnskapsbaserte tjenestebedrifter huser

et bredt spekter av fagspesialister og avdelinger, hvor tverrfaglige team er en mye anvendt arbeidsmetode for å utnytte kunnskapen og kompetansen de ansatte besitter på en best mulig måte. Kunnskapsbaserte tjenesteytere fungerer som viktige støttespillere for andre næringer ved at de bistår med verdifull kunnskap, og det er i så måte viktig å kunne avdekke hvordan kunnskapsutvikling, verdiskapning og innovasjon foregår i slike bedrifter (Reve & Sasson, 2012). Videre er vareproduksjon og tjenesteproduksjon forskjellige av natur, og effekter av læringsprosesser innenfor tjenestebedrifter er ofte mindre synlige som følge av tjenesters immaterielle form. Da eksisterende teori i stor grad har påvist en positiv sammenheng mellom relasjonslæring og effektivitet/ytelse, vil denne studien bidra ved å undersøke om relasjonslæring kan ha andre positive effekter for bedrifter. Artikkelforfatterne har tidligere studert årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og funnet at hhv. markedsorientering, tillit og læringsintensjon har positiv påvirkning på relasjonslæring (Gangnes & Fredheim, 2014). Det er så vidt artikkelforfatterne bekjent ikke studert effekter av relasjonslæring i denne konteksten tidligere.

Artikkelen fortsetter med en litteraturgjennomgang av teorien angående relasjonslæring. Deretter blir det presentert en rasjonale for av valg av effekter av relasjonslæring, i tillegg til en konseptuell modell. Videre følger en dypere teoretisk gjennomgang av effektfaktorene, etterfulgt av en data- og metodedel. Resultater og analyse vil videre bli presentert, med en påfølgende diskusjon av funn og praktiske implikasjoner. Artikkelen avsluttes med konklusjon og forslag til videre forskning.

Litteraturgjennomgang

Relasjonslæring

Forskjellige teorier om læring har fått mye oppmerksomhet i litteraturen, og relasjonslæring anses som en unik form for organisatorisk læring (Selnes & Sallis, 2003). Relasjonslæring defineres av Selnes og Sallis (2003) til å være:

“an ongoing joint activity between a supplier and a customer in which the two parties share information, which is then jointly interpreted and integrated into a

shared relationship-domain-specific memory that changes the range or likelihood of potential relationship-domain-specific behavior” (Selnes & Sallis, 2003, s. 80).

Relasjonslæring forutsetter med andre ord at to bedrifter, fortrinnsvis en kundebedrift og en leverandørbedrift, har en relasjon i forbindelse med at de bedriver en felles aktivitet. I denne relasjonen utveksles og tolkes informasjon, og integreres deretter i et relasjonsspesifikt minne, som øker muligheten for at relasjonsspesifikk atferd på sikt endres. Selnes og Sallis (2003) sin definisjon har lagt mye av grunnlaget for litteraturen på området (bl.a. Ling-yee, 2006; Chen et al., 2009; Fang, Fang, Chou, Yang & Tsai, 2011), som preges av å studere læring i et kunde-leverandørforhold. Definisjonen til Selnes og Sallis (2003) danner også utgangspunktet for denne studien, men i stedet for et kunde-leverandørforhold, undersøkes det hvorvidt relasjonslæring eksisterer i tverrfaglige teamarbeid internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og hvilken effekt denne læringen har på ulike forhold. Kjernen i relasjonslæringsbegrepet er med andre ord at parter gjennom å bedrive en felles aktivitet, har en relasjon til hverandre hvor de aktivt deler og fortolker informasjon, som kan føre til forbedringer og konkurransefortrinn (Gangnes & Fredheim, 2014).

Relasjonslæring kan som nevnt ovenfor betraktes som en unik form for organisatorisk læring. Det er likevel forskjeller som gjør at det er hensiktsmessig å skille relasjonslæring fra organisatorisk læring (Selnes & Sallis, 2003). Basert på Hubers definisjon av organisatorisk læring som sier at “an entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviors is changed” (Huber, 1991, s. 89), og Selnes og Sallis definisjon av relasjonslæring, er det konseptuelle forskjeller på de to formene for læring. Organisatorisk læring er forskjellig i den forstand at den prosesserte informasjonen som øker sannsynligheten for atferdsendring, er mer generell og tilgjengelig for alle i organisasjonen (eks. kursing av ansatte, informasjonsskriv etc.). Den prosesserte informasjonen i forbindelse med relasjonslæring, er på sin side knyttet til en helt spesifikk felles aktivitet og erfaringer mellom to parter, og således unik for partene i relasjonen. Læringen er også helt avhengig av partenes villighet til å lære, og kan i så måte ikke påtvinges av ledelsen (Selnes & Sallis, 2003).

Tidligere litteratur som omhandler relasjonslæringsbegrepet er i stor grad preget av at bedriftene som er undersøkt i hovedsak er produksjonsbedrifter (Lai et al., 2009; Yang & Lai, 2012; Selnes & Sallis, 2003; Fang et al., 2011). Produkter og tjenester er forskjellige av natur, da tjenester konsumeres samtidig som de produseres og er immaterielle (Furseth, 2008). Bedrifter i tjenestenæringen lever av å selge spesialisert kunnskap (Vargo & Lusch, 2004), og en mye brukt arbeidsmetode for å utnytte kunnskapen og kompetansen i større kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, er tverrfaglige teamarbeid (Bele & Glasø, 2010). Tverrfaglige team representerer den felles aktiviteten som relasjonslæring forutsetter, og relasjonslæring kan derfor finne sted mellom ulike enheter internt i en bedrift, så vel som eksternt mellom bedrifter. Basert på Selnes og Sallis (2003) definisjon og teori på området, forstår vi relasjonslæring til å være en felles aktivitet mellom fagspesialister fra ulike tjenesteområder, der det i relasjonen dem i mellom blir prosessert informasjon med *hensikt* å skape mer verdi sammen, enn de ville gjort individuelt eller med en annen part.⁷

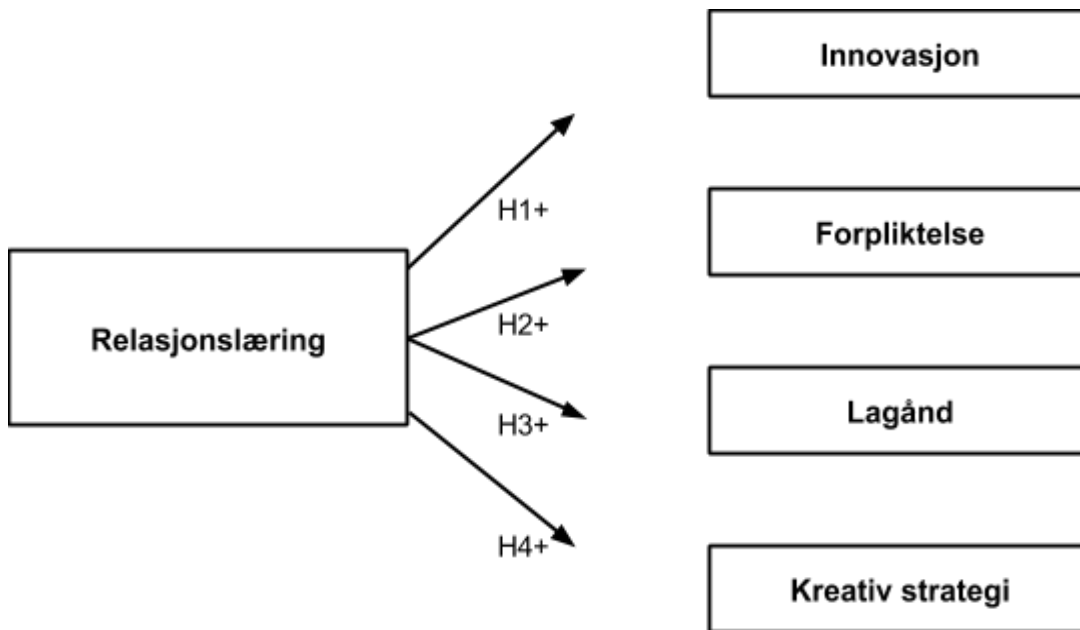
Effekter av relasjonslæring

Tidligere studier har ofte undersøkt relasjonslæring opp mot produksjonsbedrifters og relasjoners effektivitet og ytelse. Da denne artikkelen vil fokusere på relasjonslæring i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, hvor effekter av læring kan være mindre synlig som følge av tjenesters natur, ønsker artikkelforfatterne derfor å undersøke om relasjonslæring kan ha andre effekter. Fordi innovasjon sjelden skjer i isolasjon, og læring er en sentral del av innovasjonsprosesser, vil det være interessant å studere hvorvidt relasjonslæring i tverrfaglige teamarbeid kan resultere i innovasjon. Dedikerte og dyktige ansatte er viktig for å nå organisasjonens mål, og det blir hevdet at det å utvikle den lærende organisasjonen er en avgjørende faktor i det å ta vare på kvalifisert personell (Porth, McCall & Bausch, 1999). Relasjonslæring i tverrfaglig team er en del av å utvikle den lærende organisasjon, og kan i så måte bidra til en økt forpliktelse til bedriften blant de ansatte. Positiv atmosfære i avdelingen gir næring til samhold blant kolleger, og kan

⁷ Avsnittet er hentet i sin helhet fra: Gangnes, M. T., & Fredheim, A. (2014). *Årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter*. Working paper - master thesis. Høgskolen i Lillehammer.

føre til en fellesskapsfølelse blant de ansatte. En slik form for lagånd vil i tillegg til å bidra positivt mot måloppnåelse (Jaworski & Kohli, 1993), også være vanskelig for konkurrenter å imitere. Positive opplevelser fra tverrfaglig teamarbeid kan ha ringvirkninger til andre deler av organisasjonen. Det er derfor interessant å se på sammenhengen mellom relasjonslæring og lagånd i hvert enkelt teammedlems egen avdeling. Videre vil det være interessant å studere sammenhengen mellom relasjonslæring i tverrfaglig team og utarbeidelse av kreative strategier. Kreative strategier kan potensielt gi uante fordeler i markedet, og kan regnes som den ultimate tjenesteleveransen for bedrifter som bistår andre med utarbeidelse og implementering av strategier. Det er rimelig å anta at læring i forbindelse med et tverrfaglig teamarbeid, hvor et mangfold av kompetanse og kunnskap fra mennesker med forskjellige bakgrunner møtes, kan resultere i mer kreative strategier.

Denne artikkelen vil studere effektene relasjonslæring i tverrfaglige team har på bedrifters innovasjonsevne, ansattes forpliktelse, avdelingens lagånd og strategiutarbeidelse for kunder, som kan være direkte konkurransefortrinn i seg selv og gi positive ringvirkninger for bedriften. Den konseptuelle modellen følger under i figur 1, og gir en oversikt over de tenkte effektene relasjonslæring kan ha. Videre fortsetter artikkelen med en litteraturgjennomgang for faktorene innovasjon, forpliktelse, lagånd og kreative strategier.



Figur 1: Konseptuell modell med effekter av relasjonslæring.

Relasjonslæring og innovasjon

“Knowledge and learning lie at the heart of innovation” (Hall & Williams, 2008 s. 86). Sitatet beskriver viktigheten av kunnskap og læring i innovasjonsprosesser, og det hevdes at en bærekraftig organisasjon må ha et kortsiktig og langsiktig perspektiv ved å utnytte og forbedre eksisterende kunnskap, samtidig som nye muligheter blir utforsket (Jansen, Vera & Crossan, 2009; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Benner & Tushman, 2003; Slater & Narver, 1995). Det er med andre ord essensielt at forbedringene ikke går på bekostning av utforskning av nye muligheter, og vice versa. De fleste definisjonene av innovasjon har sitt utspring fra Schumpeters teorier, der nye kombinasjoner, nye markeder og at dette nye blir tatt i bruk og har en effekt, står sentralt (Schumpeter, i Fuglesang, 2008; Storey & Greene, 2010; Fagerberg, 2004). Videre er innovasjon delt opp i to grupper, der radikale innovasjoner beskriver de store, revolusjonerende forandringene og inkrementelle innovasjoner de små, skrittvisse forbedringene (Benner & Tushman, 2003; Fagerberg, 2004).

Innovasjon har også blitt beskrevet gjennom dimensjonene utforskende (explorative) og utnyttende (exploitative) innovasjon, og det er forskjellige former for læring som fører til innovasjoner langs disse dimensjonene (Jansen et al., 2009; March, 1991; Benner &

Tushman, 2003). Utforskende innovasjon kan være effekten av læringsprosesser som inkluderer f.eks. søk, fleksibilitet, risikotaking og eksperimentering, og stiller i større grad spørsmål ved etablerte sannheter i bedriften. Utnyttende innovasjon handler om forbedring og effektivitet av nåværende tjenesteområder (March, 1991). Slater og Narver (1995) beskriver to former for læring, generativ og adaptiv, som har klare likhetstrekk med læringsformene som fører til utforskende eller utnyttende innovasjon. Den adaptive læringen anses som en smal form for læring og omhandler organisasjonens tradisjonelle aktiviteter. Denne formen for læring har et fokus på forbedringer, og det er vanskeligere å oppdage muligheter som ligger utenfor organisasjonens kjerneområder. Den generative læringen derimot, handler i større grad om å evne og stille spørsmål ved etablerte sannheter, og kan i så måte se organisasjonen i nytt lys. Den generative formen for læring fører derfor oftere til radikale og utforskende innovasjoner, og den adaptive formen for læring kan føre til mer inkrementelle og utnyttende innovasjoner.

Chen et al. (2009) viser til flere studier som har vist positive sammenhenger mellom organisatorisk læring og innovasjon, i tillegg til at deres egen studie viser at relasjonslæring har en positiv effekt på innovasjonsevne. Videre viser Fang et al. (2011) sin studie en positiv sammenheng mellom relasjonslæring, relasjonsspesifikt minne og begge innovasjonstypene, utforskende og utnyttende. Disse studiene er gjort mellom bedrifter, og det vil være interessant å se om bedrifter innoverer ved relasjonslæring internt i bedriften. Viktigheten av at begge formene for læring og innovasjon finner sted, og ikke på bekostning av hverandre, er fremhevet i en rekke studier (Jansen et al., 2009; Teece et al., 1997; Benner & Tushman, 2003), og forfatterne velger derfor å ikke skille mellom utforskende og utnyttende innovasjon.

H1: Relasjonslæring i tverrfaglige team har en positiv sammenheng med innovasjon.

Relasjonslæring og ansatte

Flere mener at dyktige ansattes fulle og hele forpliktelse til bedriftens visjon og idégrunnlag, er den eneste kilden til å oppnå varige konkurransefortrinn. Dette forklares ved at eventuelle teknologiske fordeler, produktinnovasjoner, finansielle fordeler etc., på

sikt kan kopieres og erstattes av andre (Porth et al., 1999). Jaworski og Kohli (1993) gjennomførte en studie av markedsorientering, og studerte blant annet sammenhengen mellom årsaker til og konsekvenser av markedsorientering. Blant konsekvensene som ble studert, var påvirkningen markedsorientering hadde på de ansattes forpliktelse til organisasjonen og lagånd (“esprit de corps”). Da evnen til å tiltrekke seg talenter og kvalifisert arbeidskraft er svært viktig for kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, hvor de ansattes kompetanse er deres viktigste ressurs for verdiskapning (Reve & Sasson, 2012), vil det derfor være interessant å studere hvordan relasjonslæring påvirker forhold som ansattes forpliktelse og lagånd. Så vidt artikkelforfatterne bekjent er hverken ansattes forpliktelse til organisasjonen eller avdelingens lagånd studert i forbindelse med relasjonslæring i tverrfaglige team.

Ansattes forpliktelse

Organisatorisk forpliktelse handler om i hvor stor grad ansatte er stolt av å arbeide i organisasjonen, om fremtiden til den ansatte er sterkt knyttet til organisasjonens, og hvorvidt den ansatte er villig til å sette bedriftens beste fremfor sitt eget beste (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Shoham, Rose & Kropp, 2005). Artikkelforfatterne definerer forpliktelse til å være de ansattes dedikasjon til organisasjonen og arbeidsoppgavene som skal utføres. Heggheim og Solhaug (2004) påpeker at kunnskapsdeling mellom eksperter er viktig for å øke ekspertenes og organisasjonens kunnskapsbase. Dersom eksperter bare deler av sin egen kunnskap, og ikke har mulighet til å lære av andre, er det større mulighet for at disse ekspertene søker nye utfordringer, og organisasjonen står da i fare for å miste verdifull kompetanse. Det antas av Heggheim og Solhaug (2004) at eksperter som ikke får dele og bygge kunnskap med eksperter innenfor andre tjenesteområder, føler mindre forpliktelse ovenfor organisasjonen og i større grad er tilbøyelig for å bytte arbeidsplass.

I tillegg til utvikling av egen kompetanse, vil stolthet av å arbeide i en bedrift der ansatte fra forskjellige avdelinger arbeider mot et felles mål kunne føre til forpliktelse ovenfor organisasjonen (Kohli & Jaworski, 1990). Ved å dele informasjon, erfaringer og kunnskap gjennom relasjonslæring i team, vil den enkelte ansatte anse seg selv som en viktig

bidragsyter til fellesskapet, og på denne måten føle større forpliktelse overfor organisasjonen. Derfor fremmes følgende hypotese:

H2: Relasjonslæring i tverrfaglige team har en positiv sammenheng med de ansattes organisatoriske forpliktelse.

Avdelingens lagånd

Lagånd har nær tilknytning til forpliktelse, og defineres til hvilken grad det eksisterer en form for fellesskapsfølelse blant de ansatte i avdelingen, og om de ansatte er opptatt av hverandres ve og vel (Kohli & Jaworski, 1990; Shoham et al., 2005). Jaworski og Kohli (1993) finner en sammenheng mellom markedsorientering og sosiale og psykiske fordeler (lagånd) for ansatte, og argumenterer for at denne sammenhengens skyldes deling og bearbeiding av informasjon på tvers av avdelinger. Relasjonslæring i denne studien handler om tverrfaglige teamarbeid, og inneholder elementene deling og bearbeiding av informasjon mellom ansatte fra ulike avdelinger. Det at personer deler erfaringer og informasjon i team, kan også føre til en bevisstgjøring av ansattes behov og utfordringer. Ansatte som føler at kolleger verdsetter hverandre, og bryr seg om hverandre på et mer personlig plan, vil skape en bedre atmosfære (Glasø & Larsen, 2010). Videre kan læring gi positive opplevelser og en følelse av mestring, og da positivitet smitter, er det interessant å studere hvorvidt læring i relasjoner kan ha positive ringvirkninger i form av fellesskapsfølelse og økt lagånd i avdelingen den enkelte ansatte er tilknyttet. Følgende hypotese foreslås:

H3: Relasjonslæring i tverrfaglige team har en positiv sammenheng med lagånden blant de ansatte i team-medlemmets avdeling.

Relasjonslæring og kreativ strategi

Pisano og Hitt (2012) presenterer Rumelts generelle forklaring på strategi, som sier at strategi definerer selve virksomhetsområdet til en bedrift, og består av mål, planer og retningslinjer for hvordan en bedrift arbeider for å overleve og oppnå suksess. Strategi er med andre ord viktig fordi det bidrar med å "stake ut" retningen en ønsker at en bedrift skal bevege seg mot. En konkurransedyktig strategi består av et sett av beslutninger som

er nødvendige for å støtte opp om de organisatoriske målene innenfor en spesifikk virksomhet (Pisano & Hitt, 2012). Kreativitet på sin side, er ofte definert som fremstillingen av nye og hittil ukjente ideer som er nyttige og treffende for situasjonen (Unsworth, 2001). Menon, Bharadwaj, Adidam og Edison (1999) sier en strategi er kreativ dersom den skiller seg fra tidligere strategier, er mer eller mindre radikal, og endrer noe av strukturen i markedet bedriften operer i. Kreative strategier konseptualiseres derfor til å være en bedrifts plan, retningslinjer og mål, som er nye og nyttige for området og markedet bedriften opererer i. Kreative strategier er som artikkelforfatterne bekjent ikke tidligere studert i forbindelse med relasjonslæring i tverrfaglig team.

Menon et al. (1999) konstruerer en modell som skal redegjøre for prosessen rundt det å utarbeide markedsstrategier, og tester syv ulike komponenter og deres betydning for strategiutarbeidelse, derav et av komponentene er tverrfaglig integrering. Tverrfaglig integrering betyr å sette sammen personer fra ulike tjenesteområder (Menon et al., 1999), og har likhetstrekk med tverrfaglige team (Bele & Glasø, 2010). Multifunksjonelle team kan fremme mer kreative problemløsninger, redusere faren for “endimensjonalitet”, og gjør organisasjonen mer åpen for nye og radikale tilnærminger. Grunnen til dette er at ansatte med forskjellige bakgrunn tolker problemer på ulike måter (Menon et al., 1999). Menon et al. (1999) viser til Griffins studie som sier at tverrfaglige team resulterer i generering av nyere og mer komplekse idéer. Menon et al. (1999) får i tillegg støtte for sin hypotese om at tverrfaglig integrering har en positiv sammenheng med kreative strategier.

Kreative strategier kan sammenliknes med Blue Ocean-strategier, som ble introdusert av Kim og Mauborgne (2004), og handler om utarbeide strategier som gjør konkurranse irrelevant. En Blue Ocean-strategi går med andre ord ut på å skape ny etterspørsel og åpne nye markeder, som vil kunne føre til store muligheter for profitabel og hurtig vekst. I tillegg til profitt og hurtig vekst, kan det å skape nye markeder bidra til varig konkurransefortrinn i form av en unik merkevare, lojale kunder og stordriftsfordeler, som det for konkurrenter er ekstremt vanskelig å imitere (Kim & Mauborgne, 2004).

Relasjonslæring i tverrfaglige team kan føre til kreative strategier ved at ansatte med ulike kompetanse arbeider sammen. Denne studien tar for seg rådgivningsbedrifter, som ved hjelp av sin kunnskap og kompetanse bistår andre bedrifter med å se strategiske muligheter og utnytte sitt fulle potensiale. Derfor handler kreative strategier i denne sammenheng om hvordan relasjonslæring i team har bidratt til at rådgivningsbedriftens kunde endte opp med en kreativ strategi. Følgende hypotese fremmes:

H4: Relasjonslæring i tverrfaglige team har en positiv sammenheng med kreativitet i strategi for kunden.

Kontrollvariabler

Det kan være en rekke andre variabler som kan tenkes å ha påvirkning på relasjonslæring i tverrfaglige team. Denne studien kontrollerer for om alder, kjønn og ansettelsestid kan ha påvirkning på sammenhengene som er studert. Formålet med å inkludere variabler som dette i analysen er for å kontrollere for om andre faktorer enn de som utgjør hovedfaktorene påvirker sammenhengene, og for å redusere faren for spuriøse effekter (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011). Se "Resultater og analyse" for rapport av kontrollvariabler.⁸

Data og metode

Utvalg

Studien tar for seg relasjonslæring i tverrfaglige team i to av Norges største rådgivningsbedrifter. Rådgivningsbedrifter representerer en del av den kunnskapsbaserte norske tjenesteyring, og er et godt utgangspunkt for å studere relasjonslæring internt i bedrifter. Artikkelforfatterne har henvendt seg til ansatte fra rådgivningsbedrifter av flere grunner. For det første skulle relasjonslæring studeres i en intern kontekst i tjenesteytende bedrifter, kontra mellom produksjonsbedrifter som tidligere er studert. For at relasjonslæring skal oppstå kreves det en pågående felles aktivitet, og disse rådgivningsbedriftene bruker i stor grad tverrfaglige team som

⁸ Avsnittet er hentet i sin helhet fra: Gangnes, M. T., & Fredheim, A. (2014). *Årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter*. Working paper - master thesis. Høgskolen i Lillehammer.

arbeidsmetode når de utfører oppdrag for kunder. For det andre har rådgivningsbedrifter ansatte med ulik spesialisert kunnskap fordelt over flere tjenesteområder, noe som bidrar til at det foreligger et potensiale for læring. For det tredje leverer disse bedriftene tjenester basert på spesialisert kunnskap, og har et uttalt mål om læring. Dette fokuset på kunnskapsutvikling er helt nødvendig for slike bedrifter for å være konkurransedyktige. For det fjerde er de tverrfaglige teamene satt sammen av ansatte internt i bedriften, og det er derfor ikke hensiktsmessig å skille mellom “vanlige” ansatte og ansatte med lederansvar i undersøkelsen, slik det er gjort i tidligere studier av relasjonslæring mellom bedrifter. Det sentrale er ikke hvorvidt en har lederansvar eller ei, men at en har vært medlem av et tverrfaglig team.⁹

Rådgivningsbedriftene representert i studien ble valgt ut i fra en liste over de største konsultentselskapene i Norge. Av ti bedrifter som ble kontaktet via telefon om forespørsel å delta i studien, ønsket to store og velrenommerte bedrifter å delta. Kontakten ble opprettholdt, og detaljer rundt gjennomføring av undersøkelsen ble avklart gjennom mailkorrespondanser med HR-ansvarlig for de aktuelle bedriftene. Spørreskjemaet ble utarbeidet og tilpasset, samt testet på et testpanel både med og uten erfaring fra bransjen. Etter pre-testingen ble videre tilpasninger gjort, og spørreskjemaet ble deretter distribuert av bedriftene selv til deres ansatte via Questback. I bedrift 1 ble undersøkelsen sendt ut til 200 ansatte, og det ble mottatt 94 svar, noe som utgjør en responsrate på 47%. I bedrift 2 ble undersøkelsen sendt ut til 461 ansatte, og det ble mottatt 116 svar, noe som tilsvarer en responsrate på 25%. Totalt ble 661 ansatte tilsendt undersøkelsen via mail, og det ble mottatt 210 svar som tilsvarer en svarprosent på 31,8 %.¹⁰

⁹ Avsnittet er hentet i sin helhet fra: Gangnes, M. T., & Fredheim, A. (2014). *Årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter*. Working paper - master thesis. Høgskolen i Lillehammer.

¹⁰ Avsnittet er hentet i sin helhet fra: Gangnes, M. T., & Fredheim, A. (2014). *Årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter*. Working paper - master thesis. Høgskolen i Lillehammer.

Metode

Det ble brukt et strukturert spørreskjema, hvor faktorene inneholdt flere spørsmålsvariabler. Cronbachs alfa ble benyttet for å teste for reliabilitet og intern konsistens (Ringdal, 2013), da det var behov for å redusere antall variabler (se tabell 1). Validiteten er sikret gjennom bruk av allerede testede spørsmål hentet fra tidligere studier. Videre følger en beskrivende statistikk for utvalget, med utgangspunkt i gjennomsnittsverdier.

- 70 % av respondentene er menn.
- Gjennomsnittsalderen er 37 år.
- Respondentene har i gjennomsnitt vært ansatt i nåværende avdeling i 5 år.

Variablene i undersøkelsen består av en Likert-skala med verdier fra 1 til 7, noe som medfører at variablene kan betraktes som kontinuerlige (Ringdal, 2013). Dette gjør at bivariat regresjonsanalyse kan anvendes for å belyse sammenhenger mellom en uavhengig og avhengig variabel. Hypotesene er utviklet og belyst med regresjonsanalyser i programmet Stata, og har blitt testet for multikolaritet ved bruk av VIF-tester (Ringdal, 2013). Spørreundersøkelsen er vedlagt som appendix.

Data

Variablene som er anvendt i undersøkelsen er oversatt og tilpasset fra testet og publisert forskning. Enkelte faktorer er satt sammen med spørsmål fra ulike studier. Grunnen til dette er at tidligere studier angående relasjonslæring har studert relasjoner mellom bedrifter, og ikke mellom ansatte internt i samme bedrift. Spørsmålene er derfor valgt ut i fra kriteriet om at ansatte i bedriften skal kunne besvare spørsmålet på en god måte. Det er anvendt en syv-punkts Likert-skala, som går fra "liten grad" til "stor grad".¹¹ Spørsmålene som omhandlet kreativ strategi er de eneste spørsmålene i undersøkelsen som har "vet ikke" som svaralternativ. Dette ble inkludert som følge av tilbakemeldinger

¹¹ Avsnittet er hentet i sin helhet fra: Gangnes, M. T., & Fredheim, A. (2014). *Årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter*. Working paper - master thesis. Høgskolen i Lillehammer.

fra HR-ansvarlige som kunne fortelle at dette spørsmålet ikke nødvendigvis var relevant for enkelte av rådgiverne.

Årsaksvariabler

Relasjonslæring - spørsmål hentet og tilpasset fra Selnes og Sallis (2003). Respondenter ble bedt om å relatere sine svar til et tverrfaglig teamarbeid de kjente godt til.

Effektvariabler

Innovasjon - spørsmål hentet og tilpasset fra Jansen et al. (2009). Det er ikke skilt på utnyttende og utforskende innovasjon, og disse to innovasjonsformene dekker begrepet innovasjon på en god måte. Respondenter ble bedt om å relatere svarene til erfaringene fra det samme tverrfaglige teamarbeidet det ble spurt om i foregående spørsmål.

Forpliktelse - spørsmål hentet og tilpasset fra Jaworski og Kohli (1993). Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte utsagn, uavhengig av relasjoner og tverrfaglige teamarbeid.

Lagånd - spørsmål hentet og tilpasset fra Jaworski og Kohli (1993). Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte utsagn, uavhengig av relasjoner og tverrfaglige teamarbeid.

Kreativ strategi - spørsmål hentet og tilpasset fra Menon et al. (1999). Respondenter ble bedt om å relatere sine svar til erfaringer fra det samme tverrfaglige teamarbeidet som i tidligere spørsmål, og vurdere hvilke effekter det spesifikke teamarbeidet hadde for kundens strategi.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, gjennomsnitt, standardavvik og intern konsistens, for sammensatte variabler.

| <u>Variabel</u> | <u>Items</u> | <u>Obs</u> | <u>Gj.snitt</u> | <u>Std.avvik</u> | <u>Min.</u> | <u>Max.</u> | <u>Chronbach's alfa</u> |
|------------------|--------------|------------|-----------------|------------------|-------------|-------------|-------------------------|
| Relasjonslæring | 8 | 210 | 5,17 | 0,99 | 2,25 | 7 | 0,9100 |
| Innovasjon | 5 | 210 | 5,08 | 1,03 | 1,60 | 7 | 0,8702 |
| Forpliktelse | 3 | 210 | 5,67 | 1,03 | 1,67 | 7 | 0,8018 |
| Lagånd | 3 | 210 | 5,41 | 1,08 | 1,00 | 7 | 0,9084 |
| Kreativ strategi | 2 | 153 | 3,00 | 0,78 | 0,67 | 4,67 | 0,6287 |

Som vi ser av tabell 1, er Cronbachs alfa for de sammensatte variablene relasjonslæring, innovasjon, forpliktelse og lagånd godt innenfor minstekravet på 0,7 (Ringdal, 2013), som er tilfredsstillende og variablene kan dermed brukes til senere analyser. Kreativ strategi er derimot ikke innenfor dette kravet. Etter en gjennomgang av variablene kreativ strategi består av, var det tydelig at den ene variabelen ble godt nok dekket av de to resterende, og kunne følgelig fjernes fra analysen. Dette medførte at Cronbachs alfa for kreativ strategi ble 0,62, noe som er akseptabelt for eksplorerende studier (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Da kreativ strategi er, så vidt artikkelforfatterne kjenner til relativt nytt og utestet i denne sammenheng, er derfor Cronbachs alfa god nok til at den sammensatte variabelen kan anvendes i videre analyser.

Resultater og analyse

Hypotesene i den konseptuelle modellen (figur 1) er testet med bivariate regresjonsanalyser ved bruk av statistikkprogrammet Stata. Analysene viste at ingen av kontrollvariablene var signifikante, og er følgelig ikke inkludert videre. Resultatene er presentert i tabellene nedenfor.

Sammenhengen mellom relasjonslæring og innovasjon

Sammenhengen mellom erfaringene fra relasjonslæring i tverrfaglige team og innovasjon er funnet positiv ($B = 0,758$) og statistisk signifikant ($t = 15.31$, sig. = 0,00), og det er

dermed støtte for H1. Tabell 2 viser at relasjonslæring forklarer 53 % av variasjonene i innovasjon.

Tabell 2: Testing av konseptuell modell fig.1 - **Innovasjon** er avhengig variabel.

| Variabel | B (ustandardisert koeffisient) | beta (standardisert koeffisient) | T-verdi | Sig. |
|------------------------|--------------------------------------|--|---------|-------|
| <i>Relasjonslæring</i> | 0,758 | 0,414 | 15,31 | 0,000 |
| (cons.) | 1,161 | . | 4,45 | 0,000 |
| Antall obs: | 210 | | | |
| f(sig.) | 234,52 (0,000) | | | |
| R² | 0,53 | | | |

Sammenhengen mellom relasjonslæring og forpliktelse

Relasjonslæring i tverrfaglige team har en positiv ($B = 0,462$) og statistisk signifikant ($t = 7.19$, sig. = 0.00) sammenheng med ansattes forpliktelse til organisasjonen, og det er følgelig støtte for H2. Videre forklarer relasjonslæring ca. 20 % av variasjonen i ansattes forpliktelse, noe som vises i tabell 3.

Tabell 3: Testing av konseptuell modell fig. 1 - **Forpliktelse** er avhengig variabel.

| Variabel | B (ustandardisert koeffisient) | βeta (standardisert koeffisient) | T-verdi | Sig. |
|------------------------|--------------------------------------|--|---------|-------|
| <i>Relasjonslæring</i> | 0,462 | 0,446 | 7,19 | 0,000 |
| (cons.) | 3,276 | . | 9,67 | 0,000 |
| Antall obs: | 210 | | | |
| f(sig.) | 51,64 (0,000) | | | |
| R² | 0,199 | | | |

Sammenhengen mellom relasjonslæring og lagånd

Sammenhengen mellom relasjonslæring i tverrfaglige team og lagånden i den enkelte ansattes egne avdeling er positiv (B=0,54) og statistisk signifikant (t= 8.18, sig.= 0.00), noe som gir støtte for H3. Tabell 4 viser at relasjonslæring forklarer 24,3 % av variasjonen i lagånd.

Tabell 4: Testing av konseptuell modell fig.1 - **Lagånd** er avhengig variabel

| Variabel | B (ustandardisert koeffisient) | βeta (standardisert koeffisient) | T-verdi | Sig. |
|------------------------|--------------------------------------|--|---------|-------|
| <i>Relasjonslæring</i> | 0,540 | 0,493 | 8,18 | 0,000 |
| (cons.) | 2,615 | . | 7,53 | 0,000 |
| Antall obs: | 210 | | | |
| f(sig.) | 66,92 (0,000) | | | |
| R² | 0,243 | | | |

Sammenhengen mellom relasjonslæring og kreativ strategi

Tabell 5 viser at sammenhengen mellom relasjonslæring i tverrfaglige team og kreativ strategi er positiv ($B = 0,302$) og statistisk signifikant ($t = 5,10$, $\text{sig.} = 0,00$), og gir med det støtte for H4. Relasjonslæring forklarer 14,7 % av variasjonen i kreativ strategi.

Tabell 5: Testing av konseptuell modell fig.1 - **Kreativ strategi** er avhengig variabel

| Variabel | B (ustandardisert koeffisient) | β (standardisert koeffisient) | T-verdi | Sig. |
|------------------------|--------------------------------------|---|---------|-------|
| <i>Relasjonslæring</i> | 0,302 | 0,383 | 5,10 | 0,000 |
| (cons.) | 1,476 | . | 4,84 | 0,000 |
| Antall obs: | 153 | | | |
| f(sig.) | 26,02 (0,000) | | | |
| R² | 0,147 | | | |

Oppsummert viser tabell 2,3,4 og 5 at samtlige hypoteser får full støtte med bakgrunn i datamaterialet. Relasjonslæring har derfor en positiv sammenheng med både innovasjon, forpliktelse, lagånd og kreative strategier.

Diskusjon

Tidligere studier har som nevnt undersøkt relasjonslæring mellom bedrifter i kunde-leverandørforhold (bl.a. Selnes & Sallis, 2003; Fang et al., 2011). På grunn av en stadig økende andel tjenestebedrifter og tjenestenæringens relative størrelse sammenlignet med andre næringer, etterspurte Gangnes og Fredheim (2014) mer forskning på potensielle effekter relasjonslæring internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter kan ha. Studien tar for seg rådgivningsbedrifter som representerer kunnskapsbaserte tjenestenæringen, der læringen i motsetning til produksjonsbedrifter ofte er mindre synlig. Artikkelen bidrar derfor med verdifull innsikt i hvordan relasjonslæring internt i

tjenestebedrifter kan føre til ulike former for konkurransefortrinn som innovasjon, forpliktelse, lagånd og kreative strategier.

Relasjonslæring defineres av Selnes og Sallis (2003) til å være en pågående felles aktivitet, i hovedsak mellom kunde- og leverandørbedrift, der partene deler, tolker og integrerer informasjon i et felles relasjonsspesifikt minne, som igjen øker sannsynligheten for at relasjonsspesifikk atferd endres på sikt. Resultatene i denne studien indikerer at relasjonslæring som fenomen også finner sted internt i bedrifter. Ansatte med fagspesialisert kunnskap fra ulike avdelinger samarbeider i team for å løse en oppgave for en oppdragsgiver. I dette teamet utveksles det erfaringer, kunnskap og informasjon relatert til kunder, arbeidsprosesser og tjenesteleveranser, samt at dette evalueres og tilpasses om nødvendig. Diskusjoner og meningsutveksling foregår også i tverrfaglige team, og graden av relasjonslæring tar høyde for om atmosfæren i teamet tillater et mangfold av meninger. Resultatene indikerer at relasjonslæring i tverrfaglige team har sammenheng med effekter som innovasjon, forpliktelse, lagånd og kreative strategier.

Relasjonslæring forklarer over halvparten av variansen i innovasjoner som har oppstått på bakgrunn av erfaringene fra teamarbeidet, noe som indikerer at relasjonslæring er en viktig årsak til innovasjoner i bedrifter. Sammenhengen mellom relasjonslæring og innovasjon er også tidligere funnet (Chen et al., 2009; Fang et al., 2011), men så vidt artikkelforfatterne bekjent ikke i denne konteksten. Resultatene kan tolkes dit hen at relasjonslæringsprosessen inneholder både adaptive og generative elementer (jmf. Slater & Narver, 1995), noe som av flere forskere (bl.a. Benner & Tushman, 2003; Jansen et al., 2009) ansees som essensielt for bedriften. Det at mennesker med forskjellig bakgrunn og kompetanse møtes og arbeider sammen med problemløsning for kunder, er naturlige forklaringer på at innovasjon finner sted. Fordi teammedlemmene har ulik bakgrunn og oppfatter utfordringer på forskjellig måter, kan det i teamet oppstå mer produktive diskusjoner. Gjennom disse diskusjonene kommer et mangfold av meninger frem, og teammedlemmene må derfor til stadighet tilpasse sin felles forståelse og oppfatning relatert til kundebehov og tjenester som leveres. Relasjonslæringen resulterer derfor i at de ansatte både forbedrer bedriftens allerede eksisterende tjenester, i tillegg til at

bedriften ikke er redd for å prøve ut nye ting. Dette kan bidra til at bedriften er bedre forberedt til å møte fremtidige kundebehov. Innovasjon er en sentral kilde til konkurransefortrinn, og vil derfor være nyttig for bedriften og noe den bør tilstrebe. Noe annet det er verdt å merke seg er Johnson og Sohis (2003) påstand om at belønninger av læringsprosesser ikke nødvendigvis kommer med det samme. Det vil derfor si at relasjonslæringen i forbindelse med tverrfaglig teamarbeid kan gi seg utslag i senere innovasjoner.

Resultatene fra undersøkelsen viser at det er en positiv sammenheng mellom relasjonslæring i tverrfaglige team og ansattes forpliktelse til organisasjonen, og relasjonslæring har en forklaringskraft på ca. 20 % av variansen i forpliktelse. Mulighet for læring og utvikling er av mange ansett som viktige kriterier i valg av arbeidsgiver (Heggheim & Solhaug, 2004), og funnene indikerer at økt grad av relasjonslæring vil føre til økt grad av forpliktelse fra ansatte til organisasjonen. Videre forteller funnene i studien at relasjonslæring i tverrfaglig team også vil kunne ha en positiv påvirkning på stolthetsfølelsen til de ansatte, og i hvilken grad de ansatte anstrenger seg for å sikre organisasjonens interesser ut over det som er forventet. Med andre ord indikerer resultatene at positive erfaringer knyttet til et tverrfaglig teamarbeid, hvor teammedlemmene deler av sine erfaringer, kunnskap og informasjon, ulike meninger tolereres, og det er tett kommunikasjon, vil kunne føre til en økt stolthetsfølelse, arbeidsinnsats og forpliktelse fra de ansatte. Resultatene gir støtte til Jaworski og Kohli (1993) som argumenterer for at arbeid på tvers av avdelinger mot et felles mål, vil påvirke de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen på en positiv måte. Da dyktige ansatte er en ettertraktet ressurs, vil det å ha ansatte som føler forpliktelse overfor organisasjonen kunne tolkes som konkurransefortrinn i seg selv.

Lagånd er i denne artikkelen definert til å handle om hvorvidt det eksisterer en form for fellesskapsfølelse i avdelingen teammedlemmene er ansatt, og om de ansatte i den avdelingen bryr seg om hverandres behov og utfordringer. Når det gjelder sammenhengen mellom relasjonslæring og lagånd, viser funnene i studien at relasjonslæring har en positiv påvirkning på lagånd. Resultatene indikerer at økt deling

av informasjon, erfaringer og opplevelser i et tverrfaglig teamarbeid, kan påvirke lagånden i avdelingen den ansatte er tilknyttet i positiv forstand. Dette kan være som følge av at ansatte eksempelvis har blitt stimulert intellektuelt gjennom læring i et teamarbeid, og på den måten har med seg gode erfaringer og opplevelser som kan påvirke hvordan en opptrer overfor andre i egen avdeling. Ansatte som viser interesse overfor hverandre gjennom å tolerere hverandres meninger, kan bidra til en positiv atmosfære (Bele & Larsen, 2010). Godt samhold og sterk lagånd blant medarbeiderne kan bidra positivt til at bedriften kan nå sine mål (Jaworski & Kohli, 1993), og er vanskelig for konkurrenter å imitere. I så måte kan lagånd ses på som en potensiell konkurransefordel for bedrifter.

Kreative strategier er i denne studien en bedrifts plan, retningslinjer og mål, som er nye og nyttige for området og markedet bedriften operer i. Fordi denne studien undersøker rådgivningsbedrifter som ofte bistår andre bedrifter med strategiutarbeidelse og implementering, dreier det seg altså om hvorvidt relasjonslæringen har bidratt til at oppdragsgiverne har endt opp med en kreativ strategi. Resultatene viser at sammenhengen mellom relasjonslæring i tverrfaglige team er relativt svak, men likevel signifikant. Dette er interessante funn, fordi kreative strategier kan lede til konkurransefordeler liknende Blue Ocean-strategier kan gi (jmf. Kim & Mauborgne, 2004). En kreativ strategi kan med andre ord resultere i at en bedrift eksempelvis skaper ny etterspørsel eller åpner nye markeder som gjør konkurransen irrelevant, og kan derfor ha enormt potensiale i form av vekst- og profittmuligheter. Resultatene indikerer at når personer med ulik fagspesialisert kompetanse arbeider sammen i team i forbindelse med problemløsning for kunder, hvor et bredt spekter av meninger, erfaringer og informasjon deles og tolkes, så er det nettopp mangfoldet som kan redusere faren for at strategier blir for snevre og endimensjonale. Problemer kan oppfattes og tolkes på forskjellige måter, avhengig av kompetanse og ulik bakgrunn, som igjen kan bidra til produktive diskusjoner relatert til problemløsningsprosessen. På denne måten kan relasjonslæring bidra til at kundenes strategi påvirkes. Funnene støtter tidligere litteratur, som finner positiv sammenheng mellom interfunksjonelle team og utarbeidelse av kreative strategier (Menon et al., 1999).

Praktiske implikasjoner

Tverrfaglige team er en utbredt arbeidsmetode i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter, og denne artikkelen setter fokus på relasjonslæringen som foregår i disse teamene. Teamene settes sammen for best mulig utnyttelse av den kunnskapen bedriftene besitter, og er i så måte en arena der ansatte med forskjellig kunnskap møtes. Det er viktig å nevne at relasjonslæring ikke er noe som kan påtvinges fra øverste hold, men er helt avhengig av at medlemmene i teamet selv har et ønske om å dele av sine erfaringer og kunnskap. Likevel er det enkelte grep ledere kan foreta som kan påvirke graden av en slik form for læring, og med det øke sannsynligheten for enkelte fordelaktige effekter for bedriften.

Det er viktig at ledere oppmuntrer teammedlemmene til å fremme sine meninger, kunnskap og erfaringer for å sikre produktive diskusjoner. I tverrfaglige team vil en ha forskjellige mennesker, med forskjellig kompetanse og forståelse/tolkninger av problemer. Dersom ledere vektlegger dette mangfoldet av meninger, kan det legge grunnlaget for at team våger å foreta utradisjonelle valg. Slike valg kan gi utslag i en prøver ut nye produkter/tjenester eller at en utarbeider en strategi for en kunde som er innovativ og annerledes fra tidligere strategier. Resultatene indikerer at relasjonslæring i team, der ens meninger og ideer blir verdsatt, kan føre til at ansatte føler stolthet over å jobbe i en bedrift der en er en viktig bidragsyter for å nå organisasjonens mål. Forpliktete og stolte ansatte vil kunne fungere som gode ambassadører for bedriften, selv etter endt arbeidsforhold. Gode ambassadører vil omtale bedriften på en positiv måte, noe som bidrar til å bygge et godt rykte for bedriften, som kan være utslagsgivende i det å tiltrekke seg kvalifisert personell.

I en stadig mer digitalisert arbeidshverdag, hvor mye av kommunikasjonen foregår over mail og telefon, er det viktig at ledere legger til rette for at de som arbeider sammen også møtes "face-to-face". Ved at teammedlemmene møtes regelmessig, kan de potensielle barrierene for å innrømme feil og utveksling av informasjon relatert til uforutsette problemer, bli vesentlig lavere. En slik åpenhet kan føre til produktive diskusjoner som kan resultere i forbedringer av tjenester, i tillegg til at det kan være med å bygge respekt for hverandre. Her bør ledere gå foran med et godt eksempel.

Konklusjoner og videre forskning

Denne studien bidrar med resultater som viser at det i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter foregår relasjonslæring i tverrfaglige team. Videre har studien tatt for seg relasjonslæringens påvirkning på innovasjoner i bedriften, de ansattes forpliktelse, avdelingens lagånd og kreativitet i strategi for kunder. Resultatene indikerer at det er signifikante, positive sammenhenger mellom relasjonslæring og alle de foreslåtte effektene. Resultatene viser at relasjonslæring forklarer over halvparten av variasjonen i innovasjon, noe som forteller oss at tverrfaglige team er en viktig kilde til innovasjon for slike bedrifter. Relasjonslæring hadde mindre forklaringskraft på enkeltfaktorene forpliktelse, lagånd og kreative strategier, men de er likefullt signifikante og må derfor ikke undervurderes. Av effektene som er studert, kan det nevnes at alle fire kan være kilder til konkurransefortrinn, noe som igjen understreker viktigheten av at ledere oppmuntrer de ansatte til å lære av og med hverandre i slike relasjoner. For å legge til rette for relasjonslæring i forbindelse med tverrfaglige team, burde ledere kommunisere viktigheten av åpenhet i forbindelse med erfarings- og kunnskapsutveksling.

Studien har visse begrensninger, som også kan være kilder til videre forskning. Denne studien er, så vidt artikkelforfatterne bekjent, den første som studerer påvirkningen relasjonslæring har på kreativitet i strategi. Til tross for at relasjonslæring forklarer en relativt liten del av variasjonen i kreativ strategi, er sammenhengen likevel signifikant og det ville derfor vært interessant å forfølge videre. Siden kreative strategier kan gi bedrifter uante fordeler i markedet, er dette et begrep det behøves mer forskning på. Denne studien har hentet spørsmål fra Menon et al. (1999), der det er anvendt et begrenset antall variabler for å dekke begrepet. Videre studier kan derfor forsøke å utforme spørsmål som måler fenomenet på en bedre måte, slik at en kan få bedre kunnskap om hvordan læring og eventuelt andre faktorer kan føre til kreative strategier.

Videre fremheves det av flere forskere at det er viktig at bedrifter har fokus på både utforskende og utnyttende innovasjon (Tushman & Benner, 2003; Jansen et al., 2009). Denne studien har ikke skilt mellom utnyttende og utforskende innovasjon, men til sammen utgjør de innovasjonsfaktoren. Videre forskning bør undersøke om

tjenestebedrifter har like stort fokus på begge formene for innovasjon, noe som er viktig for å utnytte sine ressurser på en best mulig måte. Denne formen for innovasjon er i aller høyeste grad medarbeiderdrevet, og det kan derfor være interessant å kartlegge kvalitativt hvordan innovasjonene fra relasjonslæringen blir implementert i bedriften og videre overført til andre avdelinger, både lokalt og geografisk. Ettersom ansatte som er forpliktet er mer tilbøyelige til å anstrenge seg utover det som forventes, kan et forslag til videre forskning være å studere om graden av forpliktelse kan ha en modererende effekt på sammenhengen mellom relasjonslæring og eksempelvis innovasjon. Det kunne også vært interessant å studere om resultatene som er presentert i forbindelse med denne undersøkelsen også er gjeldende i forbindelse med teamarbeid i andre produsent- og/eller tjenestenæringer.

Referanser

- Bele, E., & Glasø, L. (2010). Tverrfaglige team; et tveegget sverd? 2. Hentet fra <http://www.magma.no/tverrdaglige-team-et-tveegget-sverd>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bredal, T. (2002). Hvordan håndterer vi ny kunnskap? *Magma*, 4(April). Hentet fra <http://www.magma.no/hvordan-haandterer-vi-ny-kunnskap>
- Chen, Y.-S., Lin, M.-J. J., & Chang, C.-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38, 152-158.
- Cheung, M.-S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2010). Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management*, 28, 472-487.
- Fagerberg, J. (2004). Innovation: A Guide to the Literature. I J. Fagerberg, D. Mowery & R. Nelson (Red.), *Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Fang, S.-R., Fang, S.-C., Chou, C.-H., Yang, S.-M., & Tsai, F.-S. (2011). Relationship learning and innovation: The role of relationship-specific memory. *Industrial Marketing Management*, 40, 743-753.
- Fuglsang, L. (2008). Innovation with care: what it means. I L. Fuglsang (Red.), *Innovation and the creative process. Towards innovation with care*. (s. 3-16). UK: Edward Elgar Publishing.
- Furseth, P. I. (2008). Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser. *Magma*, 5. Hentet fra <http://www.magma.no/serviceinnovasjon-nye-perspektiver-og-anvendelser>
- Gangnes, M. T., & Fredheim, A. (2014). *Årsaker til relasjonslæring i tverrfaglige team internt i kunnskapsbaserte tjenestebedrifter*. Working paper - master thesis. Høgskolen i Lillehammer.
- Glasø, L., & Larsen, M. N. (2010). Positiv organisasjonsatferd. Hentet fra <http://www.magma.no/positiv-organisasjonsadferd>
- Hair, J. F., W.C., B., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6. utg.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hall, M. C., & Williams, A. M. (2008). Knowledge, creativity and innovations. I M. C. Hall & A. M. Williams (Red.), *Tourism and Innovation* (s. 55-87). New York: Routledge.
- Heggheim, T., & Solhaug, A. Ø. (2004). Taus kunnskap og ekspertmakt. *Beta*, 1, 63-72.

- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Jean, R.-J., Sinkovics, R. R., & Kim, D. (2010). Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Supplier in Cross-Border Customer-Supplier Relationships: The Role of Communication Culture. *Journal of International Marketing*, 18, 63-85.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, J. L., & Sohi, R. S. (2003). The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning. *Journal of Business Research*, 56(757-766).
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*(Oct.), 76-84.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Lai, C.-S., Pai, D.-C., Yang, C.-F., & Lin, H.-J. (2009). The effects of market orientation on relationship learning and relationship performance in industrial marketing: The dyadic perspectives. *Industrial Marketing Management*, 38, 166-172.
- Ling-yee, L. (2006). Relationship learning at trade shows: Its antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 35, 166-177.
- Liu, C.-L. E. (2012). An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: The role of trust. *International Business Review*, 21, 311-327.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63, 18-40.
- Pisano, V., & Hitt, M. (2012). What is competitive strategy? Origins and developments of a relevant research area in strategic management. *Handbook of Research on Competitive Strategy*, 21-44.

- Porth, S. J., McCall, J., & Bausch, T. A. (1999). Spiritual themes of the "learning organization". *Journal of Organizational Change Management*, 12, 211-220.
- Reve, T., & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing*, 67(July), 80-95.
- Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 435-454.
- Skoglund, T. (2013). Fra jordbruk til tjenester. *Økonomiske analyser*, 5, 53-55. Hentet fra <http://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/attachment/152574?ts=142c712cb58>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
- Storey, D. J., & Greene, F. J. (2010). *Small business and entrepreneurship*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 289-297.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. G. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(Jan), 1-17.
- Yang, C.-F., & Lai, C.-S. (2012). Relationship learning from organizational knowledge stores. *Journal of Business Research*, 65, 421-428.

Appendix - Spørreundersøkelse brukt i studien

”Relasjonslæring”

Bakgrunn og formål

Undersøkelsen gjennomføres i forbindelse med en masteroppgave på studiet innovasjon og næringsutvikling ved Høgskolen i Lillehammer. Oppgaven tar for seg hvilke drivere som ligger bak relasjonslæring, og hvilke effekter denne formen for læring kan ha.

Utvalget består av ansatte fra konsulentbedrifter i Norge, da kunnskap og læring står sentralt i denne bransjen. Dette er i tråd med de faktorene som undersøkes, og derfor ønskes din deltakelse.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen foregår gjennom dette spørreskjemaet, og registreres via QuestBack. Spørreundersøkelsen vil ta i underkant av 10 minutter å gjennomføre. Spørsmålene vil omhandle hvordan læring på arbeidsplassen foregår, og effektene av dette.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle opplysninger vil behandles konfidensielt. Svarene på spørreskjema vil kun være tilgjengelige for studenter og veiledere i prosjektgruppen. Ingen identifiserbar informasjon vil bli lagret sammen med besvarelsen.

Deltakerne vil ikke kunne identifiseres i den endelige publikasjonen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 20/6-2014. Datamaterialet skal anonymiseres ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med

Terje Slåtten (veileder) Tlf: 61 28 80 00

Arne Fredheim (student) Tlf: 99 27 49 86

Marius Gangnes (student) Tlf: 92 64 91 50

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Ved å trykke neste samtykker du til å delta i undersøkelsen.

Markedsorientering

1. I vårt firma har vi møter med kunder minst en gang i året for å avdekke hvilke tjenester/produkter de vil ha behov for i fremtiden.
2. I vårt firma gjennomfører vi markedsundersøkelser.
3. I vårt firma evaluerer vi jevnlig hvilke effekter endringer i firmaets omgivelser (eks. statlige reguleringer) har på kunder.
4. I vårt firma angår en del av de uformelle samtalene våre konkurrenter.
5. I vårt firma har vi regelmessig møter mellom avdelinger for å diskutere trender i markedet og utviklingen.
6. I vårt firma ved hele firmaet innen kort tid om endringer som skjer hos en viktig kunde i markedet.
7. I vårt firma pleier vi, av en eller annen grunn, å ignorere endringer i våre kunders behov og preferanser.
8. I vårt firma møtes regelmessig ulike avdelinger for å planlegge tiltak som følge av endringer i omgivelsene.
9. I vårt firma iverksetter vi umiddelbart tiltak når kunder er misfornøyde med kvaliteten på våre tjenester/produkter.

Læringsintensjon

10. Vi anser samarbeid med ansatte fra andre avdelinger som en viktig kilde til læring.
11. Ledelsen fremhever betydningen av læring gjennom samarbeid med andre avdelinger.
12. Bedriften har lagt til rette for læring på tvers av avdelinger.

Tillit - Respondentene ble bedt om å relatere sine svar til erfaringer fra et spesifikt tverrfaglig teamarbeid respondenten kjente godt til. Det ble forklart at teamarbeid kunne være eks. prosjektgrupper. Eneste kravet til teamet var at sammensetningen var bestående av ansatte fra forskjellige avdelinger (Avdelinger = Ulike tjenesteområder/fagdisipliner).

13. Vi tror at de ansatte fra avdelingen/-ene vi samarbeider med vil reagere med forståelse dersom problemer oppstår.
14. Vi stoler på at de ansatte fra avdelingen/-ene vi samarbeider med har kompetanse på sitt område.
15. De ansatte fra avdelingen/-ene vi samarbeider med er alltid åpne og ærlige.

Relasjonslæring - Respondenter ble bedt om å relatere sine svar til det samme tverrfaglige teamarbeidet som i foregående spørsmål.

16. Avdelingene representert i teamet deler erfaringer vedrørende overføring av kunnskap/tjenester/produkter i relasjonen
17. Avdelingene representert i teamet utveksler informasjon relatert til endringer i kunders behov, preferanser og atferd.
18. Avdelingene representert i teamet utveksler informasjon med en gang uforutsette problemer oppstår.
19. Avdelingene representert i teamet foretar stadige evalueringer og tilpasser om nødvendig prosessene relatert til tjenesteleveransen.
20. Avdelingene representert i teamet tilpasser stadig vår felles oppfattelse/forståelse av kundenes behov, preferanser og atferd.
21. Atmosfæren i teamet stimulerer til produktive diskusjoner som omfatter et mangfold av meninger.
22. Vi kommuniserer ansikt-til-ansikt i dette teamet.
23. Informasjon og kunnskap som er relevant for aktivitetene i teamet, evalueres og oppdateres fortløpende i databaser (Felles dokumenter, saksmapper o.l.).

Innovasjon - *Respondenter ble bedt om å relatere sine svar til det samme tverrfaglige teamarbeidet som i foregående spørsmål.*

24. Erfaringer fra teamarbeidet har ført til at vi etterkommer krav fra kunder som går utenom tjenester/produkter vi allerede tilbyr.
25. Erfaringer fra teamarbeidet har ført til at vi prøver ut nye tjenester/produkter.
26. Erfaringer fra teamarbeidet har ført til at vi søker etter nye kunder i nye markeder.
27. Erfaringer fra teamarbeidet har ført til at vi forbedret/forbedrer våre tjenester/produkter.
28. Erfaringer fra teamarbeidet har ført til at vi utvidet/utvider tjenestetilbudet for eksisterende kunder.

Forpliktelse

29. Jeg føler at min fremtid er nært tilknyttet organisasjonen/avdelingen.
30. I det store og det hele, er jeg stolt av å jobbe i denne organisasjonen/avdelingen.
31. Jeg anstrenger meg ofte mer enn hva som er forventet for å sikre denne organisasjonens/avdelingens beste interesser.

Lagånd

32. Vi i avdelingen er opptatt av hverandres behov og utfordringer.
33. Det er en lagånd som gjennomsyrrer hele avdelingen.
34. Vi i avdelingen føler at vi er sammen om ting.

Kreativitet i strategi - Respondenter ble bedt om å relatere sine svar til det samme tverrfaglige teamarbeidet som i foregående spørsmål, og tenke på effektene teamarbeidet hadde for kundens strategi. (Dette var den eneste delen av spørreskjemaet som inneholdt «vet ikke» som svaralternativ).

35. Den valgte strategien var annerledes fra strategier utarbeidet i fortiden.
36. Den valgte strategien brøt med spillereglene («rules of the game») i det markedet kunden operer i. (Ekskludert fra analysene.)
37. Den valgte strategien var innovativ.