

# Organisering av digitalisering i prosjektstøttede organisasjoner

Master i innovasjon og ledelse

Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Furnes, Synnøve ; Berntzen, Linn

Stikkord: Digitalisering, prosjektstøttede organisasjoner, prosjektteam, produktteam, smidige prosjekter og konsulenter

## Introduksjon

Studien utforsker hvordan *prosjektstøttede organisasjoner* håndterer digitalisering i dag sammenlignet med for 10-15 år siden, med fokus på om digitalisering organiseres gjennom *prosjekt- eller agile produktteam*. Videre undersøker oppgaven hvordan organisering av digitalisering påvirker bruk av eksterne konsulenter i disse virksomhetene.

### Problemstilling:

*Hvordan organiserer prosjektstøttede organisasjoner av betydelig størrelse seg for å håndtere digitalisering i dag?*

### Metode:

Studien er en kvalitativ analyse basert på data fra 13 dybdeintervjuer med nøkkelinformanter fra forskjellige bransjer som bruker prosjekt- og produktteammetoder. Utvalget inkluderer informanter med inngående kjennskap til en virksomhet, erfaring fra flere virksomheter og de som har jobbet som konsulenter i flere virksomheter.

## Håndtering av digitalisering gjennom prosjekt og produktteam

Utviklingen av digital teknologi har betydelige effekter på arbeidslivet, der mange bedrifter benytter prosjektbaserte eller agile metoder for å fremme digitalisering og innovasjon. Banker, forsikringsselskaper og plattformbedrifter er eksempler på prosjektstøttede organisasjon som har ledet vei i denne utviklingen.

Denne oppgaven utforsker hvordan store prosjektstøttede organisasjoner i Norge organiserer for digitalisering, enten i form av prosjekter eller agile produktteam.



## Resultater

- Dagens situasjon viser en hovedtrend med overgang fra prosjekt- til produktteam
- Mindre innslag av utviklingsprosjekter → Prosjektifisering taper til fordel for produktteam

Endring av slik organisatorisk dynamikk påvirker videre mange sammenhengende faktorer:

- Økt bruk av agile produktteam integrerer drift og utvikling i organisasjonen som øker behovet for intern kompetanse
- Organisasjoner knytter seg i større grad til konsulenter gjennom innleie, i motsetning til enterprise tidligere
- Denne utviklingen resulterer i færre prosjekter og endret behov for konsulent tjenester

# «Menn investerer i menn»

## Kapitaltilgang for kvinnelige entreprenører i Norge

Master i innovasjon og ledelse  
Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Nakpil Følsvik, Alexandria; Lied, Lisa Linnea

Stikkord: kvinnelig entreprenørskap, kapitaltilgang, kjønnsnormer, strukturelle faktorer, individuelle faktorer

### Bakgrunn

Norge er et av verdens mest likestilte land, likevel er det menn som dominerer arenaer hvor kapital tildeles for entreprenører. Ifølge Unconventional Ventures (2021) er det 1% av norske startup-bedrifter startet av kvinner som mottar risikokapital. Bakgrunnen for denne oppgaven er å øke bevisstgjøringen rundt kjønnskjevheten i kapitalinnhenting for norske entreprenører, og undersøke hva som kan være årsaker til dette.



Bilde: [canva.com](https://www.canva.com)

### Problemstilling

«Hva kan være årsaken til at kjønnskjevheten blant norske entreprenører er så stor?»

**Forskningsspørsmål 1:** «Hvordan påvirker kjønnsnormer i samfunnet kvinnelige entreprenørers tilgang på kapital?»

**Forskningsspørsmål 2:** «Hvordan påvirker infrastrukturen i virkemiddelapparatet, bransjetilhørighet og nettverk kvinnelige entreprenørers tilgang på kapital?»

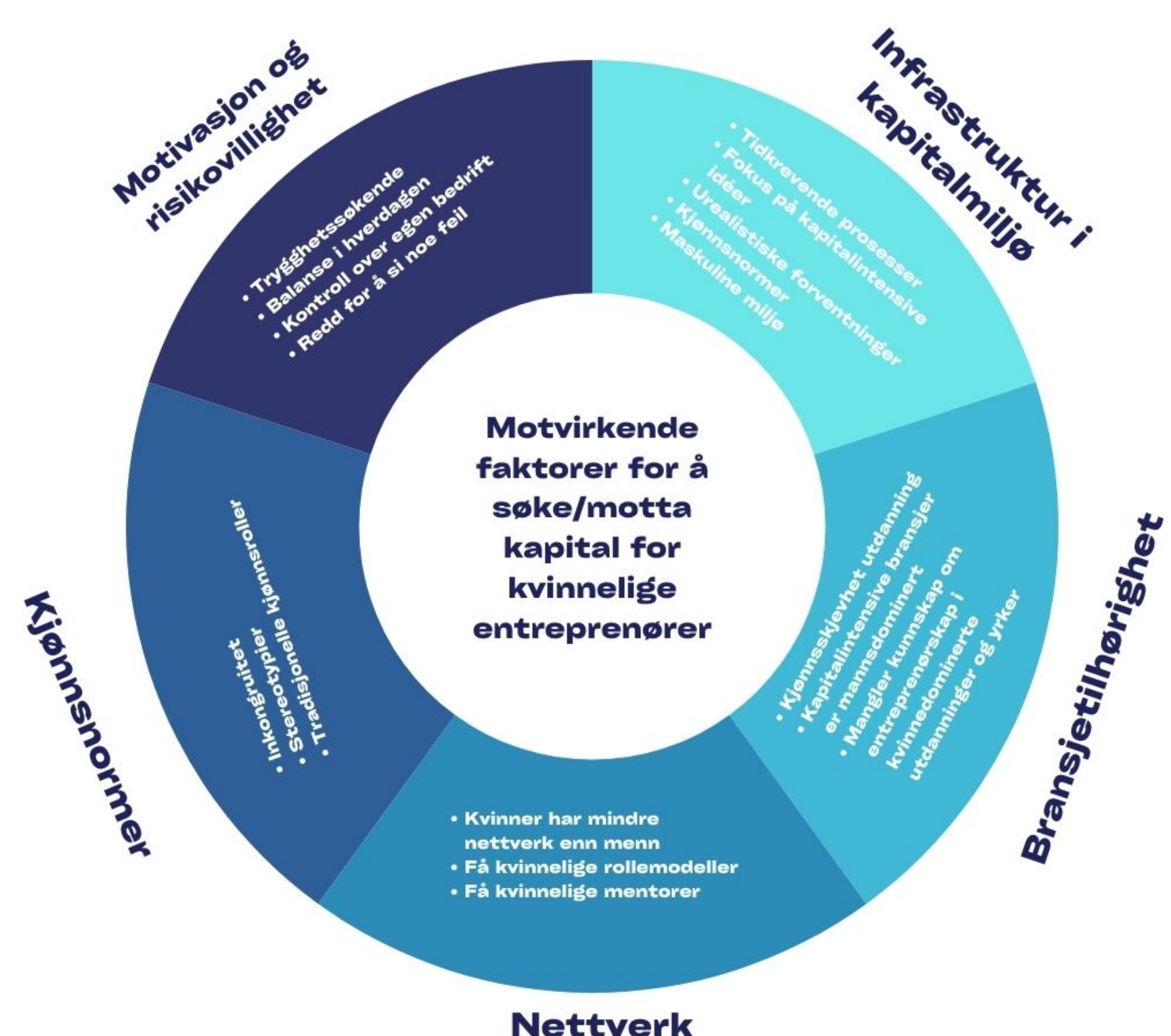
**Forskningsspørsmål 3:** «Hvordan påvirker personlige faktorer som motivasjon og risikovillighet kvinnelige entreprenørers tilgang på kapital?»

### Metode

For å innhente data til denne studien benyttet vi kvalitativ metode. Vi gjennomførte semi-strukturerte dybdeintervjuer med 18 informanter; ni kvinnelige entreprenører, to investorer (én mann og én kvinne), fire fra offentlig virkemiddelapparat samt tre forskere.

### Hovedfunn

- Det finnes kjønnsnormer og kjønnsstereotyper i samfunnet som påvirker kvinnelige entreprenørers tilgang på kapital.
- Infrastrukturen, nettverk og bransjetilhørighet har alle signifikante innflytelse på kvinnelige entreprenørers tilgang på kapital.
- Å kunne balansere familie og karriere er viktig for kvinnelige entreprenører, noe som også påvirker deres tilgang på kapital.
- Til slutt fant vi at risikoaversjon hadde en tydelig effekt på kvinnelige entreprenørers tilgang på kapital.



Figur 1: Samfunnsmessige, strukturelle og personlige faktorer som påvirker kapitaltilgang for kvinnelige entreprenører.

# Ansvarlig og lønnsom: Muligheter og utfordringer i overgangen fra normativt til regulativt samfunnsansvar

En casestudie av Lerum AS

Master i innovasjon og ledelse  
Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Holst, Mia Charlotte; Hove, Trine

## Bakgrunn for studien:

Grønn omstilling i norsk næringsliv er et aktuelt tema, og norske virksomheter må ta sin del av ansvaret for det grønne skiftet. Virksomheter er avhengig av å tjene penger for å eksistere, og for at bedrifter skal ta samfunnsansvar, må det derfor være mulig å forene ansvarlighet og lønnsomhet. Til tross for mye forskning på samfunnsansvar og lønnsomhet, er det enda manglende forskning på lønnsomhetseffektene av lovpålagt samfunnsansvar.

## Forskningsspørsmål:

**FS1:** Hvilke indre og ytre drivkrefter motiverer til samfunnsansvar i selskaper som Lerum?

**FS2:** Hvilke utfordringer og muligheter opplever selskaper som Lerum med overgangen til en ansvarlig forretningsmodell?

## Kvalitativ metode:

Vår datainnsamling er delt i to faser, der den første fasen består av forberedelse til datainnsamling, mens den andre fasen består av spissede litteratursøk og semi-strukturerte dybdeintervjuer. Det ble gjennomført intervju med ansatte i Lerum og andre relevante interessenter i hele Lerums verdikjede.

## Oppgavens

### problemstilling

- “Hvordan håndterer virksomheter som Lerum endringer i krav og forventninger til arbeid med samfunnsansvar?”

## Sentrale funn fra vår studie viser:

- En overgang fra normativ til regulativ orden innen samfunnsansvar i norsk næringsliv.
- Virksomheter håndterer endringer i krav og forventninger på ulike måter, men lovpålagt samfunnsansvar har en konkret innvirkning på hvordan samfunnsansvar integreres og håndteres i virksomheten



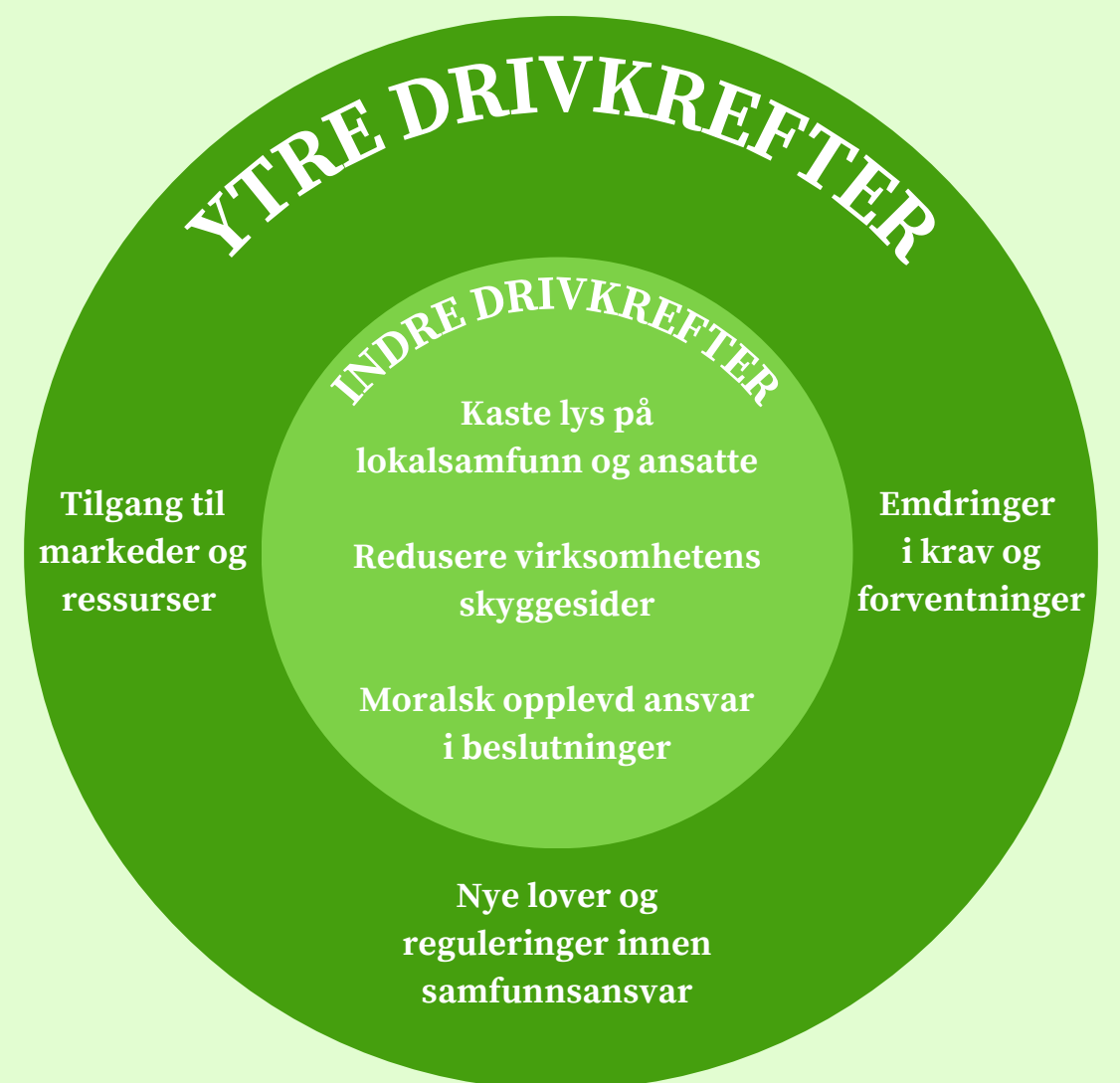
### Muligheter i overgangen til ansvarlig forretningsmodell

- Reduserte kostnader gjennom besparelser
- Økte inntekter
- Økt tillit og lojalitet



### Utfordringer i overgangen til ansvarlig forretningsmodell

- Økte kostnader
- Manglende kompetanse
- Manglende teknologi



## TIDLIGERE

Virksomheter har tatt ansvar der de selv anser det hensiktsmessig, og hvor mulighetene for positive effekter på lønnsomhet vurderes størst.

## FRAMOVER

Virksomheter må arbeide med samfunnsansvar i henhold til nye lovkrav, også der det ikke lønner seg.



Western Norway  
University of  
Applied Sciences



# Utfordringer og fremmere ved autonomi i produktteam: En studie av to divisjoner i et finanskonsern

Kelmendi, Donika; Horgen, Mia; Johnstad, Mariell

Master i innovasjon og ledelse

Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

## Bakgrunn for oppgaven

I et stadig mer konkurransedyktig marked har finansbransjen omfavnet digital transformasjon og agile arbeidsmetoder for å øke sin innovasjonskapasitet og tilpasningsevne. Ved å fokusere på en casebedrift som har gjennomgått betydelige organisatoriske endringer, utforsker vår masteroppgave hvordan autonomi i agile produktteam begrenses og fremmes.

*Hva er de viktigste begrensningene for autonomien til produktteamene i de to distinkte divisjonene i valgt finanskonsern, og hva fremmer autonomi?*

## Forsknings spørsmål

FS1: *Hvilke faktorer identifiserer produktteamene som de største begrensningene for deres autonomi?*

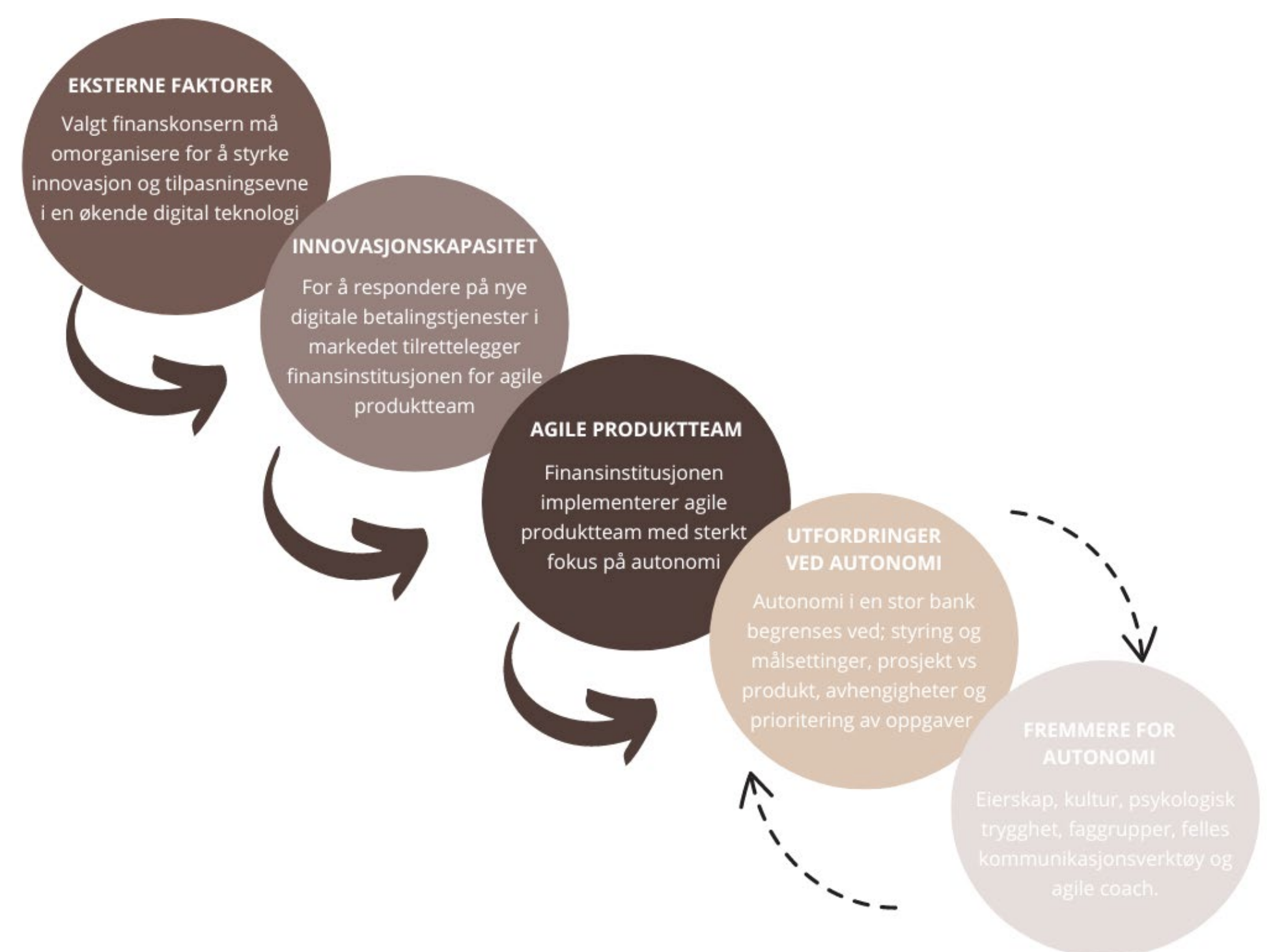
FS2: *Hvilke elementer fremmer autonomi i de to divisjonene?*

## Metode

Studien er gjennomført som en kvalitativ, eksplorerende enkelt casestudie i et stort finanskonsern. Med fokus på to analyseenheter; bedriftsmarked og personmarked. Datagrunnlaget er basert på primærdata fra 13 intervjuer.

## Hovedfunn

Studien avdekker at autonomi i produktteam primært begrenses av strategi, ytre lovkrav og teknologiske avhengigheter knytte til selskapets kjernesystemer. Den interne oppdelingen i en teknologi- og produktside fører videre til prioriteringskonflikter blant ledere. Autonomi fremmes imidlertid ved en organisasjonskultur som prioriterer psykologisk trygghet gjennom åpen dialog. Samarbeid gjennom faggrupper styrker videre autonomi ved å øke kunnskapsdeling og redusere avhengigheter.



*Revidert teoretisk syntese basert på funn*



## Faglig grunnlag

Vår studie plasserer finansinstitusjonens innovasjonsstrategier i en akademisk ramme ved å utforske hva som begrenser og fremmer autonomi i produktteam innen et stort konsern. Gjennom en ny modell analyserer vi skillet mellom begrensninger og fremmere for autonomi, gjennom ni elementer. Funnene viser viktigheten av å klart definere autonomi innen hvert team for å minimere konflikter og fremme effektiv innovasjon.



Western Norway  
University of  
Applied Sciences

# Kunstig intelligens som kreativ partner: En studie av KI i konsulentbransjen

Master i innovasjon og ledelse. Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Klovning, Karianne & Svåsand, Hedda Haugland

Stikkord: Kunstig intelligens, kreativitet, konsulentbransjen, kunnskapsarbeider, Chat GPT

## Problemstilling:

«*Hvordan fremmer og/ eller hemmer bruken av kunstig intelligens kreativitet hos kunnskapsarbeidere i konsulentbransjen?*»

## Bakgrunn

Etter mye egen bruk av KI til kreative arbeidsoppgaver etter at generative verktøy ble tilgjengelig for allmennheten, ønsket vi å undersøke hvorvidt dette i tillegg til å bistå godt, kunne ha en hemmende effekt på vår egen kreativitet.

Etter en uoffisiell hypotese rundt at generative KI-verktøy kan være svært nyttige for konsulenter som stadig settes inn i nye oppdrag og problemstillinger, valgte vi å undersøke tematikken i denne bransjen.

## Metode

- Kvalitativ casestudie av to konsulentbedrifter
- Semistrukturerte, individuelle intervjuer med totalt 9 konsulenter som alle bruker KI i sine kreative prosesser i jobbsammenheng
- Eksplorerende og deskriptiv studie
- Abduktiv forskningstilnærming

## Funn

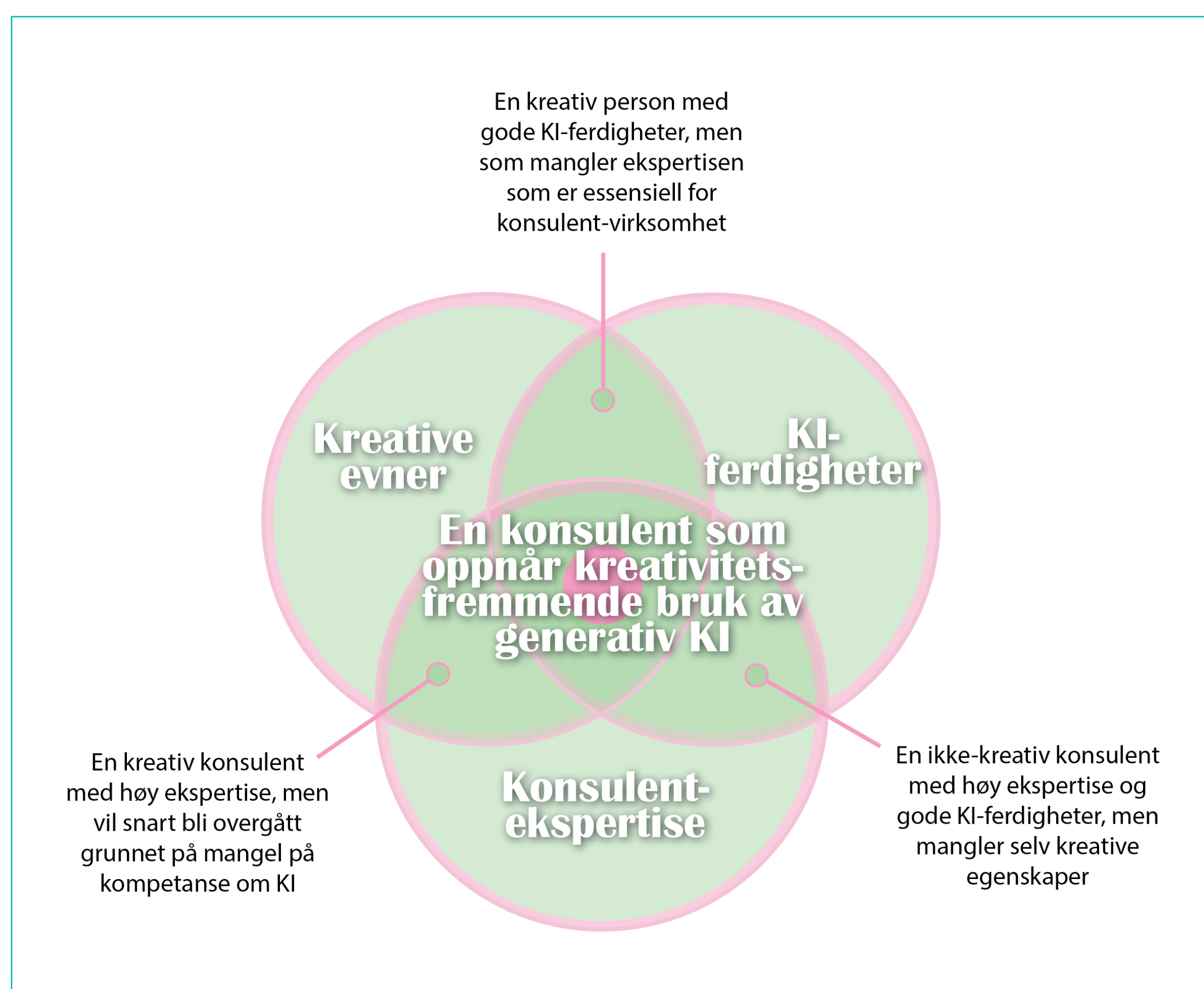
KI kan virke både fremmende og hemmende på kreativitet, men dette kommer an på *hvordan brukeren anvender verktøyene* – som et støtteverktøy heller enn en erstatning av seg selv.

KI kan **fremme** kreativitet ved å...

- Fungere som en sparringspartner og læringsassistent som er nyttig for idégenerering og kunnskapsbygging
- Effektivisere belastende og rutinepregede oppgaver
- Frigjøre tid og kapasitet til kreativ tenkning

KI kan **hemme** kreativitet ved å...

- Skape en avhengighet av KI og manglende vilje og evne til å tenke selv
- Redusere menneskelig samarbeid
- Overta for organisk og menneskelig kreativitet
- Hindre radikal kreativitet som er essensielt for samfunnets utvikling



## Konklusjon: Viktigheten av riktig balanse

Som et resultat av våre funn sett i sammenheng med teori, har vi foreslått at en balansert synergi av komponentene kreative evner, KI-ferdigheter og konsulentekspertise utgjør et kreativitetsfremmende resultat, samt at fravær av én eller flere komponenter vil hemme kreativitet. Dette er illustrert i bildet over.

I tillegg vil det å opparbeide seg KI-ferdigheter bli stadig viktigere for konsulenter og andre kunnskapsarbeidere, ettersom at de raskt kan bli overgått av andre med disse ferdighetene hvis ikke.

Å bruke KI og egen konsulentekspertise til å fremme egne kreative evner anses derfor som en god og viktig prioritering for å holde seg effektiv og attraktiv i arbeidsmarkedet.



# Kunstig intelligens som kreativ partner: En studie av KI i konsulentbransjen

Master i innovasjon og ledelse. Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Klovning, Karianne & Svåsand, Hedda Haugland

Stikkord: Kunstig intelligens, kreativitet, konsulentbransjen, kunnskapsarbeider, Chat GPT

## Problemstilling:

«*Hvordan fremmer og/ eller hemmer bruken av kunstig intelligens kreativitet hos kunnskapsarbeidere i konsulentbransjen?*»

## Bakgrunn

Etter mye egen bruk av KI til kreative arbeidsoppgaver etter at generative verktøy ble tilgjengelig for allmennheten, ønsket vi å undersøke hvorvidt dette i tillegg til å bistå godt, kunne ha en hemmende effekt på vår egen kreativitet.

Etter en uoffisiell hypotese rundt at generative KI-verktøy kan være svært nyttige for konsulenter som stadig settes inn i nye oppdrag og problemstillinger, valgte vi å undersøke tematikken i denne bransjen.

## Metode

- Kvalitativ casestudie av to konsulentbedrifter
- Semistrukturerte, individuelle intervjuer med totalt 9 konsulenter som alle bruker KI i sine kreative prosesser i jobbsammenheng
- Eksplorerende og deskriptiv studie
- Abduktiv forskningstilnærming

## Funn

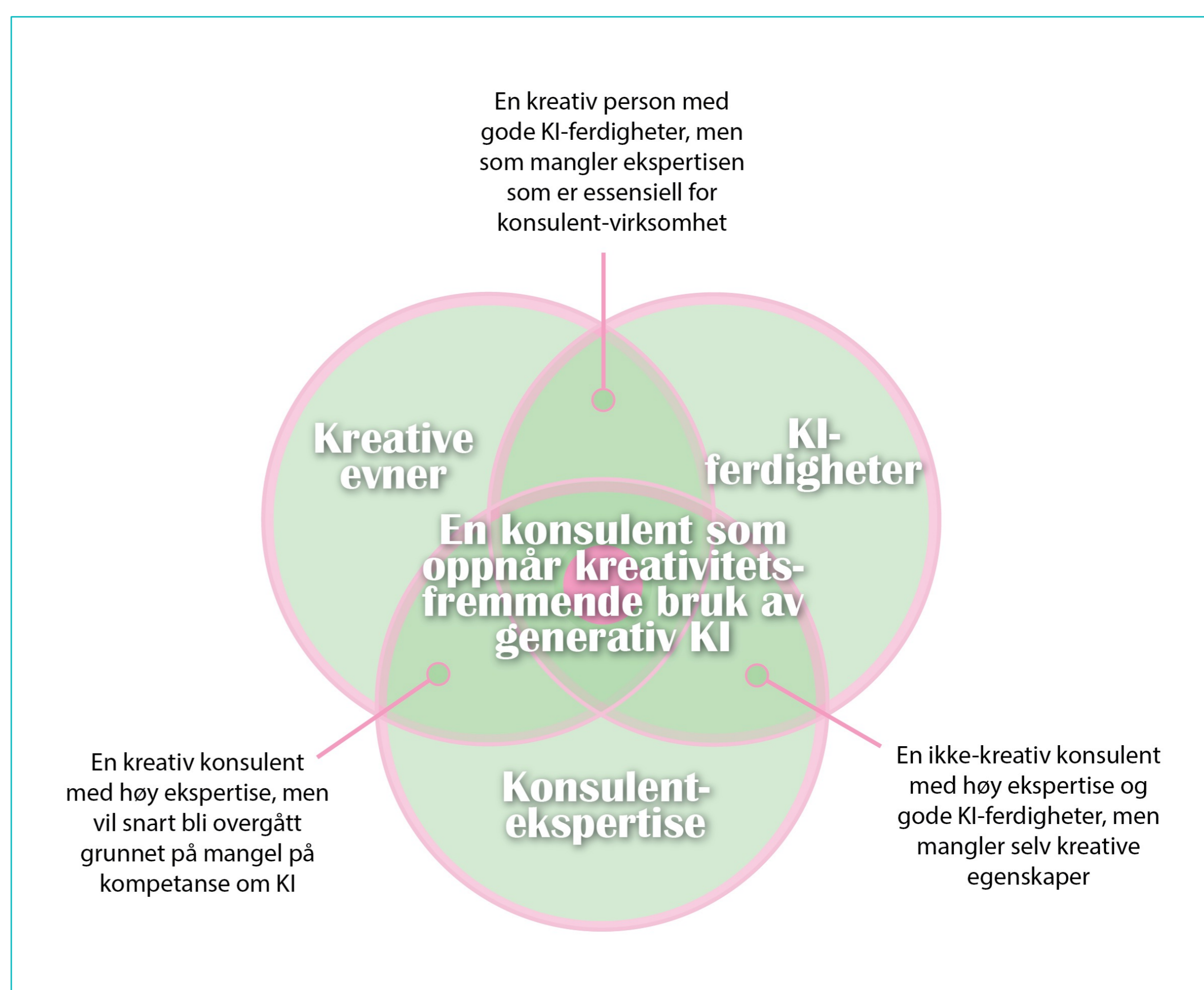
KI kan virke både fremmende og hemmende på kreativitet, men dette kommer an på *hvordan brukeren anvender verktøyene* – som et støtteverktøy heller enn en erstatning av seg selv.

KI kan **fremme** kreativitet ved å...

- Fungere som en sparringspartner og læringsassistent som er nyttig for idégenerering og kunnskapsbygging
- Effektivisere belastende og rutinepregede oppgaver
- Frigjøre tid og kapasitet til kreativ tenkning

KI kan **hemme** kreativitet ved å...

- Skape en avhengighet av KI og manglende vilje og evne til å tenke selv
- Redusere menneskelig samarbeid
- Overta for organisk og menneskelig kreativitet
- Hindre radikal kreativitet som er essensielt for samfunnets utvikling



## Konklusjon: Viktigheten av riktig balanse

Som et resultat av våre funn sett i sammenheng med teori, har vi foreslått at en balansert synergi av komponentene kreative evner, KI-ferdigheter og konsulentekspertise utgjør et kreativetsfremmende resultat, samt at fravær av én eller flere komponenter vil hemme kreativitet. Dette er illustrert i bildet over.

I tillegg vil det å opparbeide seg KI-ferdigheter bli stadig viktigere for konsulenter og andre kunnskapsarbeidere, ettersom at de raskt kan bli overgått av andre med disse ferdighetene hvis ikke.

Å bruke KI og egen konsulentekspertise til å fremme egne kreative evner anses derfor som en god og viktig prioritering for å holde seg effektiv og attraktiv i arbeidsmarkedet.



# Fra filial til digital: Moden næring - ung teknologi.

Master i innovasjon og ledelse  
Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Gangsøy, Ingrid ; Lund, Hedda & Myhrvold, Anna

**Nøkkelord:** Digital Transformasjon, Finansiell Svindel, Svindeldeteksjon, Bank, Kunstig Intelligens, Innovasjonskapasitet

## Bakgrunn for studien

Finansiell svindel er et stadig økende samfunnsproblem som rammer både næringslivet og enkeltindivider hardt. Som følge av økende digitalisering og i større grad mer kapable og allment tilgjengelige “Artificial Intelligence” (AI), øker frekvensen av svindelforsøk mot bankene og deres kunder. Fra 2022 opplevde bankene en økning på 51 prosent av svindeltilfeller, noe som resulterte i et samlet tap på hele 928 millioner kroner i 2023. Bankene har en sentral rolle i å avverge svindelforsøk, og uten bankenes tiltak hadde det samlede svindel tapet for 2023 vært på 2 072 millioner kroner. Vi ønsket dermed å undersøke hvordan bankene i Norge kan benytte AI-teknologi for svindeldeteksjon. Dette gjorde vi gjennom en kvalitativ multippel case-studie.

### Problemstilling

*Hvordan kan bankene i Norge benytte AI-teknologi for svindeldeteksjon?*

### Forskningsspørsmål

*Hvilke muligheter finnes for implementering av AI-løsninger for svindeldeteksjon?*

*Hvilke barrierer oppstår ved implementering av AI-løsninger for svindeldeteksjon?*

*Hvordan kan bankene i Norge benytte innovasjon og tilpasse seg endring?*

## Sentrale funn

Den stadige digitaliseringen har fundamentalt endret bankvirksomhetenes landskap, og AI er og vil videre være en sentral nøkkelfaktor for digital transformasjon. Bankene bør satse på AI-teknologi for svindeldeteksjon, da vi ser en rekke muligheter. Vi ser av vår analyse at det også foreligger flere barrierer på området. Funn tilknyttet prosjektets forskningsspørsmål er belyst gjennom undertemaene i tabellen. For å kunne utnytte mulighetene er det vesentlig at bankene identifiserer et problemområde de ønsker å håndtere med AI-teknologi for svindeldeteksjon.

OVERORDNET TEMA	UNDERTEMA
<b>MULIGHETER AI &amp; SVINDEMULIGHETER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Samarbeid</li><li>• Generativ AI</li><li>• Sikkerhet</li><li>• Effektivisering</li><li>• Tillit</li></ul>
<b>BARRIERER AI &amp; SVINDEL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lovreguleringer</li><li>• Data</li><li>• Kompleksitet</li><li>• Ressursmangel</li></ul>
<b>INNOVASJONS - OG ENDRINGSKAPASITET</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Digitalisering</li><li>• Ledelse og strategi</li><li>• Ressursallokering og kompetanse</li><li>• Kultur</li></ul>



# Fra filial til digital: Moden næring - ung teknologi.

Master i innovasjon og ledelse  
Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Gangsøy, Ingrid ; Lund, Hedda & Myhrvold, Anna

**Nøkkelord:** Digital Transformasjon, Finansiell Svindel, Svindeldeteksjon, Bank, Kunstig Intelligens, Innovasjonskapasitet

## Bakgrunn for studien

Finansiell svindel er et stadig økende samfunnsproblem som rammer både næringslivet og enkeltindivider hardt. Som følge av økende digitalisering og i større grad mer kapable og allment tilgjengelige “Artificial Intelligence” (AI), øker frekvensen av svindelforsøk mot bankene og deres kunder. Fra 2022 opplevde bankene en økning på 51 prosent av svindeltilfeller, noe som resulterte i et samlet tap på hele 928 millioner kroner i 2023. Bankene har en sentral rolle i å avverge svindelforsøk, og uten bankenes tiltak hadde det samlede svindel tapet for 2023 vært på 2 072 millioner kroner. Vi ønsket dermed å undersøke hvordan bankene i Norge kan benytte AI-teknologi for svindeldeteksjon. Dette gjorde vi gjennom en kvalitativ multippel case-studie.

### Problemstilling

*Hvordan kan bankene i Norge benytte AI-teknologi for svindeldeteksjon?*

### Forskningsspørsmål

*Hvilke muligheter finnes for implementering av AI-løsninger for svindeldeteksjon?*

*Hvilke barrierer oppstår ved implementering av AI-løsninger for svindeldeteksjon?*

*Hvordan kan bankene i Norge benytte innovasjon og tilpasse seg endring?*

## Sentrale funn

Den stadige digitaliseringen har fundamentalt endret bankvirksomhetenes landskap, og AI er og vil videre være en sentral nøkkelfaktor for digital transformasjon. Bankene bør satse på AI-teknologi for svindeldeteksjon, da vi ser en rekke muligheter. Vi ser av vår analyse at det også foreligger flere barrierer på området. Funn tilknyttet prosjektets forskningsspørsmål er belyst gjennom undertemaene i tabellen. For å kunne utnytte mulighetene er det vesentlig at bankene identifiserer et problemområde de ønsker å håndtere med AI-teknologi for svindeldeteksjon.

OVERORDNET TEMA	UNDERTEMA
<b>MULIGHETER AI &amp; SVINDEMULIGHETER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Samarbeid</li><li>• Generativ AI</li><li>• Sikkerhet</li><li>• Effektivisering</li><li>• Tillit</li></ul>
<b>BARRIERER AI &amp; SVINDEL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lovreguleringer</li><li>• Data</li><li>• Kompleksitet</li><li>• Ressursmangel</li></ul>
<b>INNOVASJONS - OG ENDRINGSKAPASITET</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Digitalisering</li><li>• Ledelse og strategi</li><li>• Ressursallokering og kompetanse</li><li>• Kultur</li></ul>



# Styringsinnovasjon - en studie av tematisering og håndtering av 'Wicked Problems' i én dansk- og to norske kommuner

Master i Innovasjon og ledelse

Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

L. Ådland, Marte ; H. Myklebust, Christina; F. Morken, Maren

**Problemstilling:** Hvordan bruker kommuner styringsinnovasjon for å håndtere wicked problems?

**Formålet** med vår masteroppgave var å undersøke forståelsen av begrepet og fenomenet 'wicked problems' på et kommunalt nivå, og hvordan kommunene benytter styringsinnovasjon for å håndtere dem. 'Wicked problems' er komplekse, sammensatte samfunnsproblemer hvor det er vanskelig å enes om årsak og løsning. Eksempler på wicked problems er natur- og klimakrise, ungt utenforskap og den demografiske utviklingen. Offentlig sektor er den med ansvaret for å løse samfunnsutfordringer, herunder wicked problems, men man kan spørre seg hvorvidt sektoren er rigget for håndtere de nåværende og kommende utfordringene. I dag ser man nemlig økt kompleksitet i samfunnets utfordringsbilde, samt en fragmentert offentlig sektor som ikke makter å løse komplekse problemer som griper over flere sektorer, også i kommunen.

Studien ble gjennomført som en komparativ casestudie med deskriptiv og eksplorativ tilnærming, med en kvalitativ metodikk. Vi valgte danske Aarhus kommune som en form for beste praksis case, for å ha noe å vurdere de to norske kommunene, Stavanger og Bergen, opp mot. Vi gjennomførte en datatriangulering med 18 informantintervjuer, flere observasjoner og dokumentgjennomgang av sentrale styringsdokumenter, og øvrige relevante datakilder. Formålet med vårt masterprosjekt var å få dypere innsikt i kommunens forståelse av wicked problems, og hvilke strategier de anvender for å håndtere dem, ikke å konkludere.

## Sentrale funn:

- Gjennom vårt masterprosjekt kunne vi ikke finne tegn til at Stavanger eller Bergen hadde en helhetlig tilnærming til styringsinnovasjon i arbeidet med 'wicked problems' slik Aarhus kommune har gjennom sitt arbeid med 'ville problemer'.
- Stavanger har likevel stort fokus på innovasjon, og har gjennomført flere generative prosesser, i tillegg til å ha flere generative institusjoner. Man ser også en tendens til robust governance i Stavanger.
- I Bergen kommune fant vi ingen direkte definering av verken større samfunnskriser eller øvrig krsedefinering. Vi hadde færre funn som kunne tyde på en strategisk tilnærming i møte med 'wicked problems', som kan skyldes en rekke ulike forhold som mindre treffende intervjuguide og teoretisk grunnlag, samt mindre presist utvalg.



# Styringsinnovasjon - en studie av tematisering og håndtering av 'Wicked Problems' i én dansk- og to norske kommuner

Master i Innovasjon og ledelse

Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

L. Ådland, Marte ; H. Myklebust, Christina; F. Morken, Maren

**Problemstilling:** Hvordan bruker kommuner styringsinnovasjon for å håndtere wicked problems?

**Formålet** med vår masteroppgave var å undersøke forståelsen av begrepet og fenomenet 'wicked problems' på et kommunalt nivå, og hvordan kommunene benytter styringsinnovasjon for å håndtere dem. 'Wicked problems' er komplekse, sammensatte samfunnsproblemer hvor det er vanskelig å enes om årsak og løsning. Eksempler på wicked problems er natur- og klimakrise, ungt utenforskap og den demografiske utviklingen. Offentlig sektor er den med ansvaret for å løse samfunnsutfordringer, herunder wicked problems, men man kan spørre seg hvorvidt sektoren er rigget for håndtere de nåværende og kommende utfordringene. I dag ser man nemlig økt kompleksitet i samfunnets utfordringsbilde, samt en fragmentert offentlig sektor som ikke makter å løse komplekse problemer som griper over flere sektorer, også i kommunen.

Studien ble gjennomført som en komparativ casestudie med deskriptiv og eksplorativ tilnærming, med en kvalitativ metodikk. Vi valgte danske Aarhus kommune som en form for beste praksis case, for å ha noe å vurdere de to norske kommunene, Stavanger og Bergen, opp mot. Vi gjennomførte en datatriangulering med 18 informantintervjuer, flere observasjoner og dokumentgjennomgang av sentrale styringsdokumenter, og øvrige relevante datakilder. Formålet med vårt masterprosjekt var å få dypere innsikt i kommunens forståelse av wicked problems, og hvilke strategier de anvender for å håndtere dem, ikke å konkludere.

## Sentrale funn:

- Gjennom vårt masterprosjekt kunne vi ikke finne tegn til at Stavanger eller Bergen hadde en helhetlig tilnærming til styringsinnovasjon i arbeidet med 'wicked problems' slik Aarhus kommune har gjennom sitt arbeid med 'ville problemer'.
- Stavanger har likevel stort fokus på innovasjon, og har gjennomført flere generative prosesser, i tillegg til å ha flere generative institusjoner. Man ser også en tendens til robust governance i Stavanger.
- I Bergen kommune fant vi ingen direkte definering av verken større samfunnskriser eller øvrig krsedefinering. Vi hadde færre funn som kunne tyde på en strategisk tilnærming i møte med 'wicked problems', som kan skyldes en rekke ulike forhold som mindre treffende intervjuguide og teoretisk grunnlag, samt mindre presist utvalg.



# Fremtidens hav:

## En kvalitativ studie om balanseringen av økonomisk og samfunnsansvarlig utvikling i maritim sektor

Kristian Vågran & Bjørn André Rasmussen

Innovasjon og ledelse | Fakultet for teknologi, miljø- og samfunnsvitenskap

Masteroppgaven utforsker maritime selskapers balanse mellom økonomisk suksess og samfunnsansvar. Vi vil undersøke hvordan disse selskapene håndterer det komplekse forholdet mellom økonomiske resultater og ansvarlig praksis. Videre ønsker vi at studien deltar i diskusjonen om hvordan maritime selskaper kan navigere det grønne skiftet mens de opprettholder positive økonomiske resultater.

### Hvordan balanserer maritime foretak mellom finansiell suksess og samfunnsansvar i konteksten det grønne skiftet?

#### Metode

- Eksplorativt forskningsdesign med kvalitativ metode.
- Single embedded case med 8 semi-strukturerte dybdeintervjuer av representanter fra den maritime næringen.
- Tematisk analyse for å identifisere, analysere og skildre datainnsamlingen opp mot oppgavens problemstilling.

#### Forskningsspørsmål

- Hvordan definerer og vurderer maritime foretak "finansiell suksess" og "samfunnsansvar"?
- Hvordan opplever norske maritime virksomheter ytre press og krav fra ulike interessenter, og hvordan påvirker disse opplevelsene deres strategiske beslutninger?
- Hvordan ser aktørene på mulighetene for positiv økonomisk virkning på bakgrunn av samfunnsansvarlige investeringer?

### Våre funn

Økende reguleringer, spesielt innen det grønne skiftet, presser rederiene til å prioritere pålagte tiltak over balanserte forretningsstrategier. Suksess måles nå både økonomisk, sosialt og miljømessig. Bransjen tar en mer helhetlig tilnærming som balanserer samfunnsansvar og økonomiske mål.

Investeringer i samfunnsansvar forbedrer omdømmet og viser et gjensidig forhold mellom ansvar og finansiell suksess. Et sterkt omdømme styrker konkurranseevnen og har positive samfunnseffekter. Effektiv verdikjedestyring og samarbeid er avgjørende for å oppnå denne balansen.

Rederiene beholder betydelig makt til å forme omfanget av ekstra samfunnsansvar, til tross for økende reguleringer. Globale ulikheter og risikoaversjon utfordrer norsk skipsfarts konkurranseevne. Selv om det er fremgang mot mer samfunnsansvarlig praksis, trenger industrien en global retning for bedre balanse mellom ansvar og økonomi.

Implementering av strengere rapporteringsprosedyrer som en del av en helhetlig tilnærming til verdikjedestyring, med økt fokus på håndtering av Scope 3-utslipp.

Maritime virksomheter implementerer en helhetlig tilnærming som omfatter økonomiske, sosiale og miljømessige faktorer for å oppnå suksess.

Selv om økonomiske hensyn fortsatt dominerer beslutningsprosesser, erkjennes det at merkevarebygging knyttet til samfunnsansvar spiller en stadig viktigere rolle i definisjonen av suksess.

# Fremtidens hav:

## En kvalitativ studie om balanseringen av økonomisk og samfunnsansvarlig utvikling i maritim sektor

Kristian Vågran & Bjørn André Rasmussen

Innovasjon og ledelse | Fakultet for teknologi, miljø- og samfunnsvitenskap

Masteroppgaven utforsker maritime selskapers balanse mellom økonomisk suksess og samfunnsansvar. Vi vil undersøke hvordan disse selskapene håndterer det komplekse forholdet mellom økonomiske resultater og ansvarlig praksis. Videre ønsker vi at studien deltar i diskusjonen om hvordan maritime selskaper kan navigere det grønne skiftet mens de opprettholder positive økonomiske resultater.

### Hvordan balanserer maritime foretak mellom finansiell suksess og samfunnsansvar i konteksten det grønne skiftet?

#### Metode

- Eksplorativt forskningsdesign med kvalitativ metode.
- Single embedded case med 8 semi-strukturerte dybdeintervjuer av representanter fra den maritime næringen.
- Tematisk analyse for å identifisere, analysere og skildre datainnsamlingen opp mot oppgavens problemstilling.

#### Forskningsspørsmål

- Hvordan definerer og vurderer maritime foretak "finansiell suksess" og "samfunnsansvar"?
- Hvordan opplever norske maritime virksomheter ytre press og krav fra ulike interessenter, og hvordan påvirker disse opplevelsene deres strategiske beslutninger?
- Hvordan ser aktørene på mulighetene for positiv økonomisk virkning på bakgrunn av samfunnsansvarlige investeringer?

#### Våre funn

Økende reguleringer, spesielt innen det grønne skiftet, presser rederiene til å prioritere pålagte tiltak over balanserte forretningsstrategier. Suksess måles nå både økonomisk, sosialt og miljømessig. Bransjen tar en mer helhetlig tilnærming som balanserer samfunnsansvar og økonomiske mål.

Investeringer i samfunnsansvar forbedrer omdømmet og viser et gjensidig forhold mellom ansvar og finansiell suksess. Et sterkt omdømme styrker konkurranseevnen og har positive samfunnseffekter. Effektiv verdikjedestyring og samarbeid er avgjørende for å oppnå denne balansen.

Rederiene beholder betydelig makt til å forme omfanget av ekstra samfunnsansvar, til tross for økende reguleringer. Globale ulikheter og risikoaversjon utfordrer norsk skipsfarts konkurranseevne. Selv om det er fremgang mot mer samfunnsansvarlig praksis, trenger industrien en global retning for bedre balanse mellom ansvar og økonomi.

Implementering av strengere rapporteringsprosedyrer som en del av en helhetlig tilnærming til verdikjedestyring, med økt fokus på håndtering av Scope 3-utslipp.

Maritime virksomheter implementerer en helhetlig tilnærming som omfatter økonomiske, sosiale og miljømessige faktorer for å oppnå suksess.

Selv om økonomiske hensyn fortsatt dominerer beslutningsprosesser, erkjennes det at merkevarebygging knyttet til samfunnsansvar spiller en stadig viktigere rolle i definisjonen av suksess.

# Implementering av kunstig intelligens i finanssektoren

Master i innovasjon og ledelse

Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Fagna, Jenny; Thorvik, Sofie; Wiig, Julie

Stikkord: Kunstig intelligens, implementeringsprosesser, teknologi, innovasjon og ledelse, drivere og barrierer

## «Hva er de sentrale driverne og barrierene for implementering av kunstig intelligens i finanssektoren?»

### Bakgrunn

Kunstig intelligens (KI) har revolusjonert mange bransjer, inkludert finanssektoren. KI referer til teknologier som utfører oppgaver som krever menneskelig intelligens, som problemløsning og beslutningstaking. Etter at ChatGPT ble lansert i 2022, har det vært en økende interesse for generativ KI. Finanssektoren, som allerede er ledende innen digitalisering, bruker KI for å automatisere prosesser, forbedre brukeropplevelse og øke effektiviteten. Studien anvender et teoretisk rammeverk basert på tidligere forskning, for å undersøke de sentrale driverne og barrierene ved implementering av KI i Norges største finanskonsern, DNB.

### Metode

Studien er utformet som en enkel casestudie av DNB. Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ metode for å belyse vår problemstilling. For å samle inn data har vi gjennomført ti dybdeintervju av nøkkelinformanter fra DNB. Datainnsamlingen omfattet både primærdata fra intervjuene og sekundærdata i form av rapporter, strategidokumenter og offentlige dokumenter.



### Konklusjon

Studien identifiserer at de viktigste driverne for KI-implementering i DNB inkluderer markedstilpasning og konkurranse, menneskelige ressurser og operasjonell effektivitet. De identifiserte barrierene omfatter ettelevelseshesfaktorer, menneskelige ressurser og organisasjonsdynamikk. For å oppnå en suksessfull implementering av KI, må banken balansere mellom å drive innovasjon og opprettholde tilliten til sine kunder og interessenter. Ved å forstå både driverne og barrierene kan DNB navigere de utfordringene og mulighetene som følger med implementering av KI.

# Implementering av kunstig intelligens i finanssektoren

Master i innovasjon og ledelse

Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Fagna, Jenny; Thorvik, Sofie; Wiig, Julie

Stikkord: Kunstig intelligens, implementeringsprosesser, teknologi, innovasjon og ledelse, drivere og barrierer

## «Hva er de sentrale driverne og barrierene for implementering av kunstig intelligens i finanssektoren?»

### Bakgrunn

Kunstig intelligens (KI) har revolusjonert mange bransjer, inkludert finanssektoren. KI referer til teknologier som utfører oppgaver som krever menneskelig intelligens, som problemløsning og beslutningstaking. Etter at ChatGPT ble lansert i 2022, har det vært en økende interesse for generativ KI. Finanssektoren, som allerede er ledende innen digitalisering, bruker KI for å automatisere prosesser, forbedre brukeropplevelse og øke effektiviteten. Studien anvender et teoretisk rammeverk basert på tidligere forskning, for å undersøke de sentrale driverne og barrierene ved implementering av KI i Norges største finanskonsern, DNB.

### Metode

Studien er utformet som en enkel casestudie av DNB. Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ metode for å belyse vår problemstilling. For å samle inn data har vi gjennomført ti dybdeintervju av nøkkelinformanter fra DNB. Datainnsamlingen omfattet både primærdata fra intervjuene og sekundærdata i form av rapporter, strategidokumenter og offentlige dokumenter.



### Konklusjon

Studien identifiserer at de viktigste driverne for KI-implementering i DNB inkluderer markedstilpasning og konkurranse, menneskelige ressurser og operasjonell effektivitet. De identifiserte barrierene omfatter ettelevelseshesfaktorer, menneskelige ressurser og organisasjonsdynamikk. For å oppnå en suksessfull implementering av KI, må banken balansere mellom å drive innovasjon og opprettholde tilliten til sine kunder og interessenter. Ved å forstå både driverne og barrierene kan DNB navigere de utfordringene og mulighetene som følger med implementering av KI.

# Høgskulen på Vestlandet sin bærekraftshistorie

Master i Innovasjon og ledelse  
Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Enger, Lene ; Sørensen, Espen

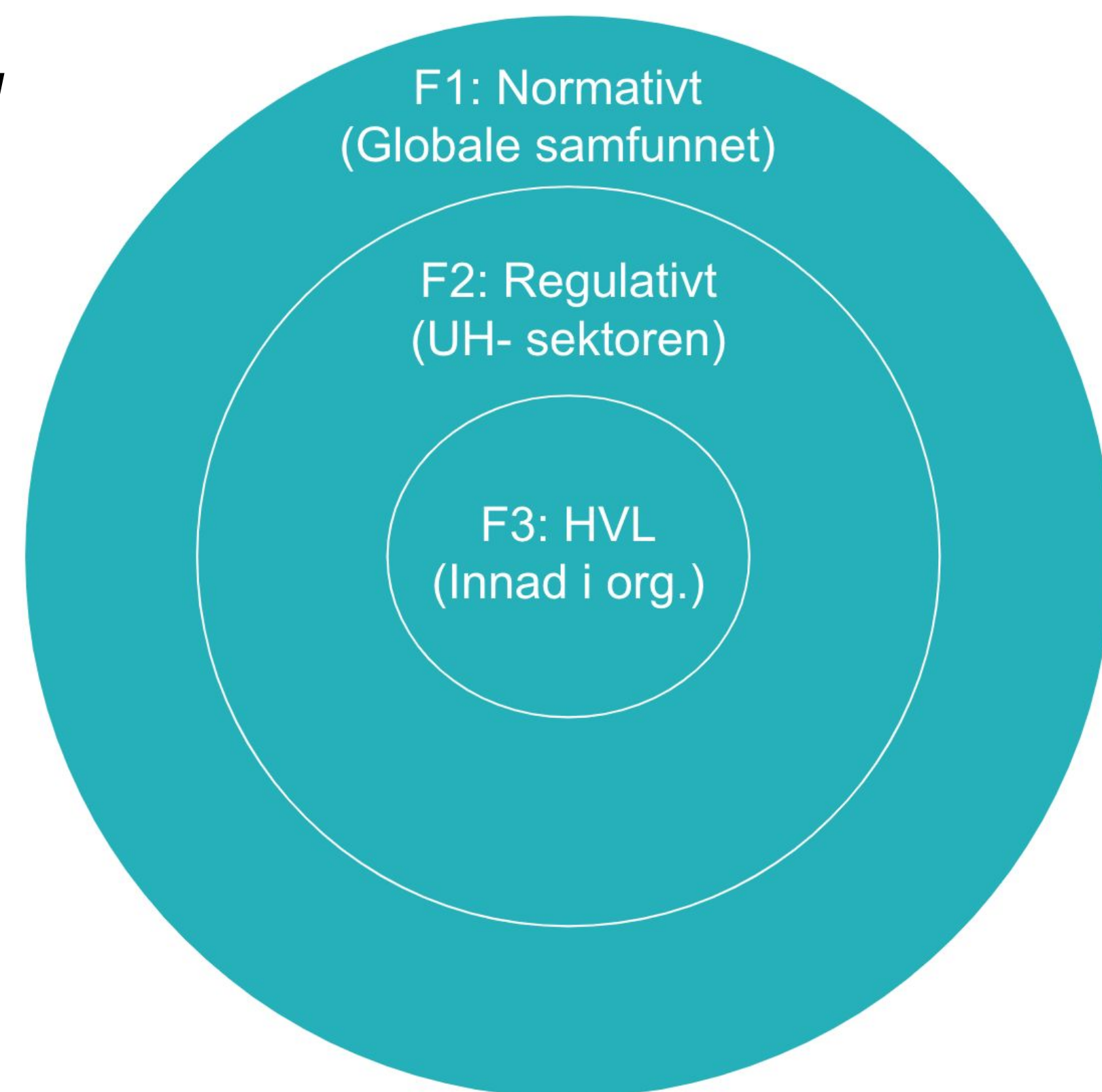
**Problemstilling:** *Hva er HVL sin bærekraftshistorie - utvikling av mål, midler og resultat for bærekraft?*

## Forskningsspørsmål:

F1: *Hva er de eksterne forventninger til utdanningssektoren, med HVL, i forhold til samfunnsansvar og bærekraft?*

F2: *Hva er forventninger for og i utdanningssektoren til HVL i forhold til samfunnsansvar og bærekraft?*

F3: *Hvordan jobber HVL internt på både ledelses- og medarbeidernivå for å oppfylle forventningene fra eksterne interessenter innen samfunnsansvar og bærekraft?*



## Bakgrunn:

For å sikre at fremtidige generasjoner får tilgang til nødvendige ressurser, retter samfunnet seg mot en bærekraftig utvikling. Utdanningssektoren har en sentral rolle i å fremme miljømessig, sosialt og økonomisk bærekraftig utvikling. Denne masteroppgaven tar sikte på å utforske og forstå Høgskulen på Vestlandet sin bærekraftshistorie, med spesielt fokus på utvikling av mål og strategiske midler for å fremme bærekraft.

## Metode:

Studien baserer seg på en triangulerende forskningsmetode som har gitt oss muligheten til å samle rikere og sterkere mengde med bevis enn det som kan oppnås med bare en enkel metodeforskning. Dette er med på å styrke validiteten og reliabiliteten i studiet. Datainnsamlingen har inkludert en omfattende dokumentanalyse, dybdeintervju, observasjon av styremøter, koding av tidligere masteroppgaver, statistikk og funn fra podkast.

## Konklusjon:

Det fremkommer i våre funn at eksternt hold har sterke forventninger, både normative og regulative til HVL. Oppgavens hovedfokus er å se på hvordan HVL arbeider med forventningene og hvordan HVL utvikler mål og tilegner midler for å arbeide med bærekraft. Her ser vi at det er vekslende presentasjon av HVL. Det er innsats og interesse fra medarbeidernivået, men vi opplever et begrenset engasjement fra ledernivået med tanke på tiltak og midler. Strategien for 2019-2023 hadde et sterkt fokus på bærekraft, hvor ett av tre hovedmål omhandlet bærekraft. Strategien for året 2023-2030 er det derimot et mindre fokus på dette satsingsområdet. I vårt datamateriale kan det tyde på at HVL har drevet med målforskyvning av bærekraft, og det er en fare for at dette går over til grønnvasking for utdanningsinstitusjonen.

# Høgskulen på Vestlandet sin bærekraftshistorie

Master i Innovasjon og ledelse  
Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Enger, Lene ; Sørensen, Espen

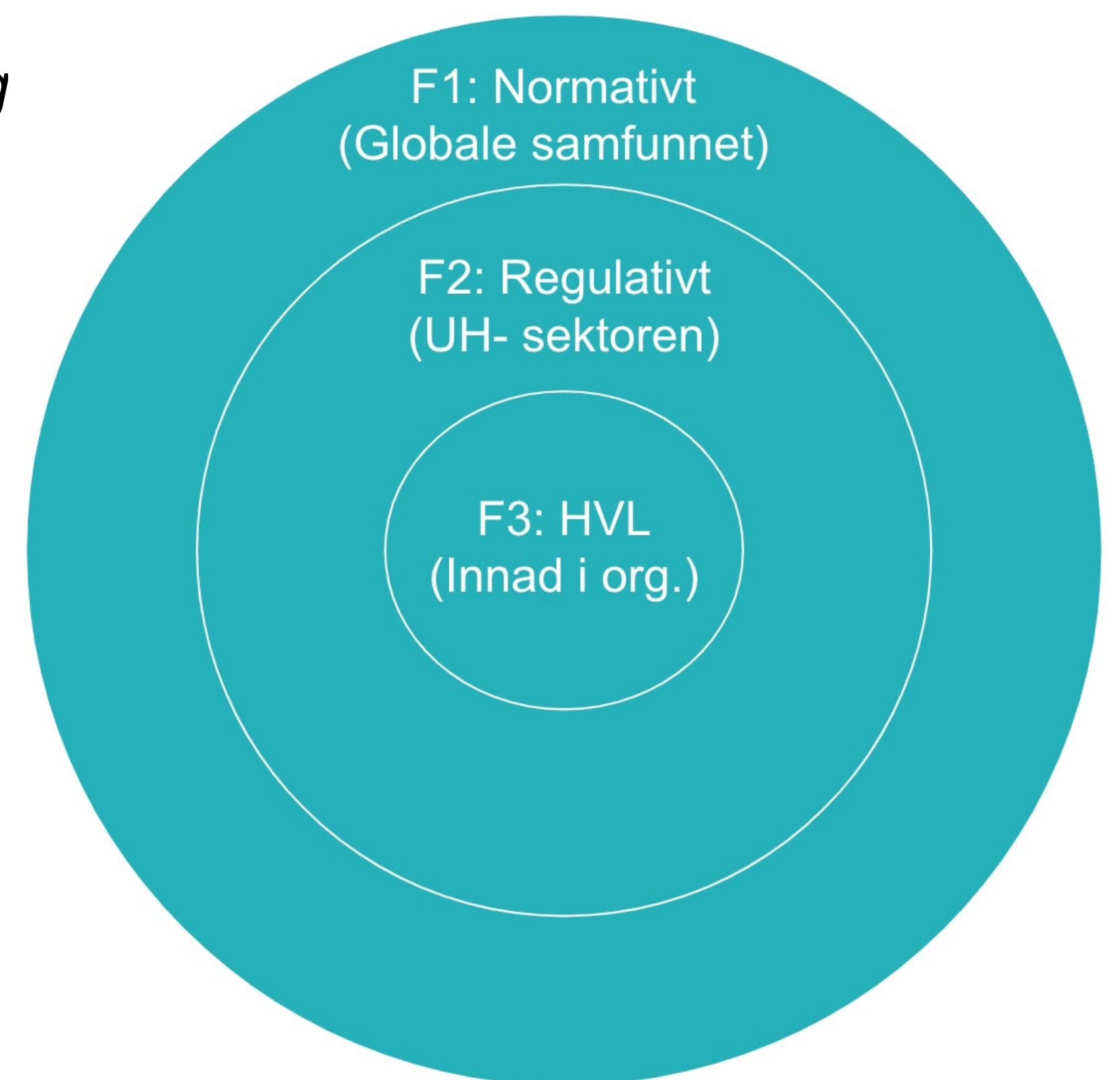
**Problemstilling:** *Hva er HVL sin bærekraftshistorie - utvikling av mål, midler og resultat for bærekraft?*

## Forskningsspørsmål:

F1: *Hva er de eksterne forventninger til utdanningssektoren, med HVL, i forhold til samfunnsansvar og bærekraft?*

F2: *Hva er forventninger for og i utdanningssektoren til HVL i forhold til samfunnsansvar og bærekraft?*

F3: *Hvordan jobber HVL internt på både ledelses- og medarbeidernivå for å oppfylle forventningene fra eksterne interessenter innen samfunnsansvar og bærekraft?*



## Bakgrunn:

For å sikre at fremtidige generasjoner får tilgang til nødvendige ressurser, retter samfunnet seg mot en bærekraftig utvikling. Utdanningssektoren har en sentral rolle i å fremme miljømessig, sosialt og økonomisk bærekraftig utvikling. Denne masteroppgaven tar sikte på å utforske og forstå Høgskulen på Vestlandet sin bærekraftshistorie, med spesielt fokus på utvikling av mål og strategiske midler for å fremme bærekraft.

## Metode:

Studien baserer seg på en triangulerende forskningsmetode som har gitt oss muligheten til å samle rikere og sterkere mengde med bevis enn det som kan oppnås med bare en enkel metodeforskning. Dette er med på å styrke validiteten og reliabiliteten i studiet. Datainnsamlingen har inkludert en omfattende dokumentanalyse, dybdeintervju, observasjon av styremøter, koding av tidligere masteroppgaver, statistikk og funn fra podkast.

## Konklusjon:

Det fremkommer i våre funn at eksternt hold har sterke forventninger, både normative og regulative til HVL. Oppgavens hovedfokus er å se på hvordan HVL arbeider med forventningene og hvordan HVL utvikler mål og tilegner midler for å arbeide med bærekraft. Her ser vi at det er vekslende presentasjon av HVL. Det er innsats og interesse fra medarbeidernivået, men vi opplever et begrenset engasjement fra ledernivået med tanke på tiltak og midler. Strategien for 2019-2023 hadde et sterkt fokus på bærekraft, hvor ett av tre hovedmål omhandlet bærekraft. Strategien for året 2023-2030 er det derimot et mindre fokus på dette satsingsområdet. I vårt datamateriale kan det tyde på at HVL har drevet med målforskyvning av bærekraft, og det er en fare for at dette går over til grønnvasking for utdanningsinstitusjonen.



# Organizational Culture as a catalyst for innovation: A comparative case study of Netflix and Tomra

Master i innovasjon og ledelse  
Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Televik, Kristian

Values, Empowerment, Development Orientation, Candor, Learning, Innovation

## Research Question:

«How can Norwegian companies use organizational culture as a tool to foster innovation?»

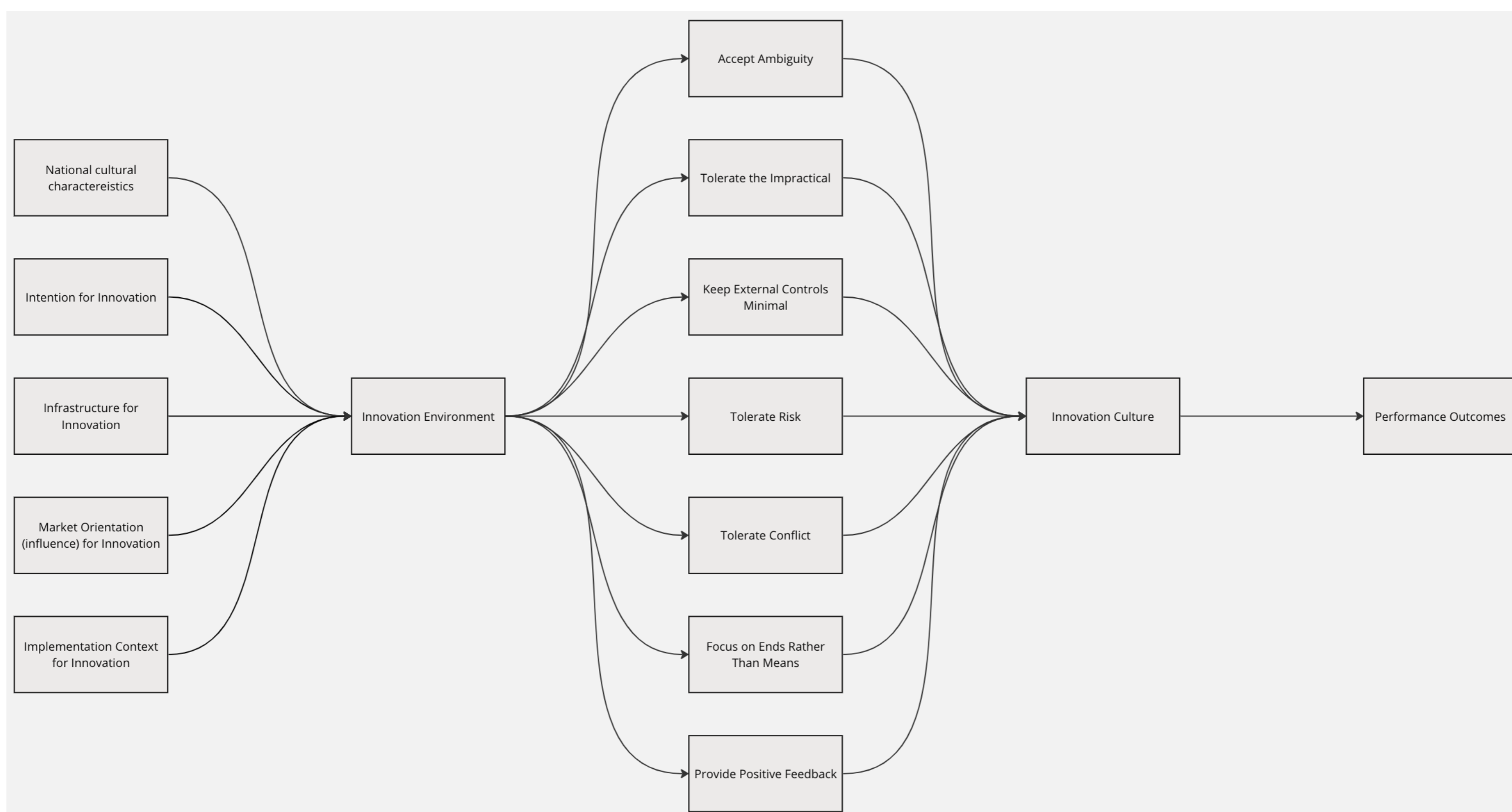


Figure: Framework for Innovation Culture

## Background

This thesis aims to explore the world of innovation through the lens of organizational culture. It is based on the premise that Norwegian companies have the potential to enhance their innovation capabilities, and that this can be most effectively achieved through the cultivation of their organizational culture.

This research is significant as it provides insights into how organizational culture can be leveraged as a tool to foster innovation. By doing so, I propose strategies that could help Norwegian companies strengthen their competitive position on a global scale, ultimately contributing to the prosperity of the Norwegian business community.

## Methods

To carry out this task, a qualitative research method was employed, incorporating in-depth interviews, document analysis, and observation. The study follows a comparative case study approach to examine the organizational culture in Netflix and Tomra. Using a phenomenological design, the research focuses on participants' experiences and perceptions

to uncover how these influence innovation. Through semi-structured in-depth interviews with key individuals, along with the analysis of relevant documents and observations, the research has gathered rich, detailed data. This data provides insight into the cultural factors that promote and prohibit innovation within a Norwegian context. This methodological approach has enabled the identification of patterns and themes crucial for understanding and developing an innovation culture.

## Conclusion

The assignment reveals that organizational culture plays a crucial role in promoting innovation. The key findings highlight that certain cultural attributes—such as values, empowerment, development orientation, openness, and learning from mistakes—are essential for fostering an innovation-promoting environment. Additionally, it was identified that a lack of trust, micromanagement, and fear of failure can hinder innovation. By focusing on establishing a culture that supports innovation, Norwegian companies can enhance their competitiveness and adapt to rapidly changing markets.



# Organizational Culture as a catalyst for innovation: A comparative case study of Netflix and Tomra

Master i innovasjon og ledelse  
Handelshøgskulen HVL, Campus-Bergen 2024

Televik, Kristian

Values, Empowerment, Development Orientation, Candor, Learning, Innovation

## Research Question:

«How can Norwegian companies use organizational culture as a tool to foster innovation?»



Figure: Framework for Innovation Culture

## Background

This thesis aims to explore the world of innovation through the lens of organizational culture. It is based on the premise that Norwegian companies have the potential to enhance their innovation capabilities, and that this can be most effectively achieved through the cultivation of their organizational culture.

This research is significant as it provides insights into how organizational culture can be leveraged as a tool to foster innovation. By doing so, I propose strategies that could help Norwegian companies strengthen their competitive position on a global scale, ultimately contributing to the prosperity of the Norwegian business community.

## Methods

To carry out this task, a qualitative research method was employed, incorporating in-depth interviews, document analysis, and observation. The study follows a comparative case study approach to examine the organizational culture in Netflix and Tomra. Using a phenomenological design, the research focuses on participants' experiences and perceptions

to uncover how these influence innovation. Through semi-structured in-depth interviews with key individuals, along with the analysis of relevant documents and observations, the research has gathered rich, detailed data. This data provides insight into the cultural factors that promote and prohibit innovation within a Norwegian context. This methodological approach has enabled the identification of patterns and themes crucial for understanding and developing an innovation culture.

## Conclusion

The assignment reveals that organizational culture plays a crucial role in promoting innovation. The key findings highlight that certain cultural attributes—such as values, empowerment, development orientation, openness, and learning from mistakes—are essential for fostering an innovation-promoting environment. Additionally, it was identified that a lack of trust, micromanagement, and fear of failure can hinder innovation. By focusing on establishing a culture that supports innovation, Norwegian companies can enhance their competitiveness and adapt to rapidly changing markets.