

Kunnskapsdeling i en kunnskapsorganisasjon

En studie av hvordan en
kunnskapsorganisasjon
fungerer som kunnskapsarena

Av
Johan Petter Skogseth

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København og
Danmarks Pædagogiske Universitetsskole for graden
Master of Knowledge and Innovation Management
(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse)
2011



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
ÅRHUS UNIVERSITET



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Johan Petter Skogseth

Tittel: Kunnskapsdeling i en kunnskapsorganisasjon

En studie av hvordan en kunnskapsorganisasjon fungerer som

Kunnskapsarena

Studieprogram: Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse 2011

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: 01.04.2012

Dato: 31.08.2011

Johan Petter Skogseth
underskrift

Forord

Så er jeg ved enden av et langt og krevende studie, og jeg har nådd målet om skrive en masteroppgave innenfor studiet Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse.

Det har vært en tidkrevende prosess, der målet sakte men sikkert steget opp over horisonten. Av og til har målet riktignok vært skjult i et skylag, og det har skapt usikkerhet på om båten var på riktig kurs. Men sluttetappen har gått innaskjærs, der det er lettere å navigere og ha visshet om riktig kurs. Jeg vil rette en stor takk til veilederen min, Hege Børve Eggen, som har bidratt i navigeringen gjennom gode bidrag ved utvikling av tema for oppgaven og verdifulle innspill på innhold og struktur i oppgaven, noe som har vært til avgjørende hjelp i arbeidet. Veiledninga har vært gjort på en slik måte at det har inspirert til videre innsats.

Tusen takk til familie, og da spesielt min kone, for tålmodighet med den tiden jeg har brukt gjennom studietiden på paperskriving, lesing av teori og skriving av masteroppgave. Mine arbeidskolleger har også vist stor tålmodighet for min studiesituasjon. Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til mine informanter som ga meg mulighet til å hente inn empiri og således muliggjøre denne oppgaven.

Frosta, august 2011

Johan Petter Skogseth

Sammendrag

Tema for min masteravhandling i kunnskaps- og innovasjonsledelse (MKIL) er kunnskapsdeling i en kunnskapsorganisasjon og hvordan kunnskapsarbeidere betrakter og forstår kunnskapsdeling. Herunder ser jeg på hvordan kunnskapsorganisasjon fungerer som kunnskapsarena og hvordan ledelsens rolle er i forhold til kunnskapsdeling og ledelse av virksomheten. Jeg har valgt et kvalitativt forskningsdesign, og empirien som ligger til grunn er en case-studie i en kunnskapsorganisasjon som driver med timesalg. Case-studiet er gjennomført med individuelle intervju, og data fra denne er det primære analys materialet.

Studien viser at prosjektene anses som den viktigste arenaen for kunnskapsdeling i virksomheten. Prosjektene framheves på grunn av teamorganiseringen, der kunnskapsarbeidere med ulike spesialiteter bemanner prosjektene og får utvekslet ideer. Samtidig vektlegges organiseringen i prosjekt for den rike muligheten det gir for mer uerfarne kunnskapsarbeidere til å få en bred kjennskap til praksisfeltet. Den faglige organiseringen i case-virksomheten med lokale faggrupper som en del av en faglig divisjon, er å anse som et praksisfellesskap (Wenger [1998]2008). Arbeidet i prosjekter og deltagelse i det sosiale fellesskapet i faggruppene vil ha karakter av desentrert mesterlære (Nielsen og Kvale 1999). De møtepunktene som arrangeres i regi av faggruppe og divisjon vil representere en kunnskapshjelpende kontekst- *ba* (von Krogh et. al. [2001]2007). Enkelte faggrupper sitter i åpne kontorfellesskap, der de som sitter i denne kontorformen synes å oppfatte denne kontorløsningen som en kunnskapshjelpende kontekst - *ba* som understøtter kommunikasjonen i praksisfellesskapet.

Case-virksomheten har et informasjonssystem gjennom intranettet, og dette skal fylles med informasjon, maler og linker. Det er betydelige forskjeller på hvor langt de ulike divisjonene har kommet i implementeringen av systemet. Studien tyder på at systemet oppfattes som tungtvint å bruke og at det har liten systemtiltrekning (Gottschalk 2004). Noe av ulikhetene i implementeringsgrad mellom divisjonene kan skyldes ulike prosjekttyper med hensyn på hvor unike problemstillingene er og graden av kompleksitet (Alvesson 1995).

Studien viser at gruppelederne anses som viktige premissgivere for kunnskapsdelingen og faglig ledelse i virksomheten. Gruppelederne influerer på bemanningen i prosjekt. Gjennom sine møtepunkter med øvrige gruppeledere både i divisjonen og lokalt på kontorstedet, kan de fungere som kunnskapsutvekslere mellom praksisfellesskapene (Wenger [1998]2008). Gruppelederne bidrar til å lede samtaler i faggruppa, og det å lede samtaler er en kunnskapshjelper som bidrar til å legge til rette for kunnskapsdeling (von Krogh et. al. [2001]2007). Ledergruppe-nivået anses som mindre viktige for kunnskapsdelingen enn gruppelederne. Ledergruppen er viktige for å initiere systemer for teknologisk utvikling og kunnskapsdeling samt å legge til rette for faglige møteplasser for divisjon eller selskap.

Kunnskapsarbeiderne i case-organisasjonen har stor faglig frihet og stor grad av selvledelse i det daglige arbeidet. Samtidig er denne friheten betinget av at kunnskapsarbeiderne oppfyller økonomiske mål i form av tilfredsstillende prosjektøkonomi og andel fakturerbar tid.

Summary

The problem of discussion in my thesis paper in the program Master in Knowledge Management (MKIL) is how to share knowledge in a knowledge-intensive organization and how knowledge workers look upon knowledge-sharing. In my paper I will look at how a knowledge-intensive organization functions as knowledge arena and the role of the leaders in the knowledge-sharing and the management of the company. I have chosen a qualitative research-design, and the thesis is a case-study of a knowledge-intensive organization. I have conducted individual interviews, and empirical data from the case-study is the main analytic material.

The study shows that projects are considered to be the most important arena for knowledge-sharing in the company. The main reason why the projects are emphasized as such, is the team organization, in which the knowledge workers with different specialties take part and share ideas. The projects are also important because of the rich possibility for the more inexperienced knowledge worker to get access to broad knowledge from the practice field. The professional organization of the case-company with local competency groups as a part of a professional division, is to be looked upon as communities of practice (Wenger [1998]2008). The work in projects and participation in the social community in the groups may be a sort of desentralized apprenticeship (Nielsen og Kvale 1999). The meeting points between the groups and division will represent an enabling context- *ba* (von Krogh et. al. [2001]2007). Some competency groups are sitting in open plan offices, and they consider this office-design to be an enabling context - *ba* that can facilitate the communication in the community of practice.

The case-company has an information-system as a part of their intranet, and this system is to be populated with information, procedures and links. There are considerable differences in how far the system is implemented and utilized in the different divisions. The study suggest that there are problems in using the system and that the system has little system affinity (Gottschalk 2004). Some of the differences in the level of implementation between the divisions may be caused by different types of projects, with respect to how unique the problems are and the level of complexity in the different projects (Alvesson 1995).

The study shows that the group leaders are viewed as important for the knowledge-sharing and the professional management of the company. The group leaders influence the creation of and the staffing of the project-teams. In the meetings with the other group leaders both locally and in the division, they may take on the role as brokers between the communities of practice (Wenger [1998]2008). Group leaders facilitate the dialogs in the group, and leading the dialogs is an enabling context that supports knowledge-sharing (von Krogh et. al. [2001]2007). In knowledge-sharing the top management is considered less important than group leaders. The top management is important in initiating technological systems for knowledge-sharing and to facilitate meetings and arrangements for the division or company.

The knowledge workers in the case-organization have professional freedom and a great deal of autonomy in the daily work. This freedom depends on the knowledge workers ability to achieve economic goals in the projects and the required level of billable time.

INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord	2
Sammendrag	3
Summary	4
1 Introduksjon	7
1.1 Innledning	7
1.2 Problemstilling og forskerspørsmål	8
1.3 Oppgavens oppbygning.....	8
2 Teoretiske perspektiver	10
2.1 Forståelse av kunnskap	10
2.1.1 Et strukturelt og et prosessuelt perspektiv på kunnskap	11
2.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap	13
2.1.3 Kunnskapsoverføring.....	14
2.2 Organisasjonsstruktur og kunnskapsdeling.....	17
2.2.1 Teamorganisering	19
2.2.2 Praksisfellesskap.....	20
2.2.3 Barrierer for kunnskapsdeling i organisasjoner	23
2.3 Ledelse og kunnskapsdeling	25
2.3.1 Nye ledelsesprinsipper.....	25
2.3.2 Kunnskapsledelse som teknologisk håndtering av informasjon	28
2.3.3 Kunnskapsledelse og organisatorisk læring.....	32
2.3.4 Kunnskapsledelse og kunnskapshjelpere.....	34
2.4 Oppsummering av teoretisk perspektiv.....	35
3 Metode	37
3.1 Vitenskaplig ståsted	37
3.2 Ulike undersøkelsesmetoder	38
3.2.1 Case-studier	41
3.3 Valg av metode	41
3.4 Valg av case og informanter	43
3.5 Intervjuet – forarbeid og gjennomføring.....	46
3.6 Bearbeiding av datamaterialet.....	47
3.6.1 Transkriberingsprosessen	47
3.6.2 Analyse av datamaterialet.....	48
3.6.3 Ethiske rammer ved gjennomføring av en slik kvalitativ studie	49
3.7 Vurdering av undersøkelsens kvalitet	50
3.7.1 Undersøkelsens validitet.....	52
3.7.2 Undersøkelsens reliabilitet.....	53
4 Kunnskapsarbeidere og kunnskapssyn	55
4.1 Kunnskapsarbeidernes arbeidsdager	55
4.2 Kunnskapsarbeidernes forståelse av kunnskap og kunnskapsdeling	57
5 Organisasjonsstrukturens betydning for kunnskapsdeling	60
5.1 Prosjekt- og teamarbeid	60
5.2 Organisering i faglige divisjoner.....	63
5.3 Fysisk kontorutforming sin betydning for kunnskapsdeling.....	66
5.4 Oppsummering	70

6	Ledelse og kunnskapsdeling.....	71
6.1	Ledelsens rolle i kunnskapsdelingen.....	71
6.1.1	Ledelseskultur.....	71
6.1.2	Ulike ledelsesnivå sine roller i kunnskapsdelingen.....	74
6.1.3	Ledelse av virksomheten.....	75
6.2	Ledelses-initierte teknologisystemer og kunnskapsdeling.....	78
6.2.1	Teknologisystemer for informasjons- og kunnskapsdeling.....	78
6.2.2	Hva påvirker bruken av ledelsesinitierte teknologisystemer.....	82
6.3	Øvrige ledelses-initierte aktiviteter for kunnskapsdeling.....	85
6.4	Ledelsesinitierte insentiver for kunnskapsdeling.....	87
6.5	Oppsummering.....	88
7	Avslutning og refleksjon.....	90
7.1	Organisasjonsstruktur og kunnskapsdeling.....	90
7.2	Teknologisk infrastruktur og kunnskapsdeling.....	93
7.3	Ledelse og kunnskapsdeling.....	95
7.4	Insentiver for å fremme kunnskapsdeling.....	96
7.5	Kritikk av oppgaven og mulige videre studier.....	97
7.6	Refleksjon over arbeidet og egen læring.....	99
	Litteraturliste.....	102
	Tabell-liste.....	105
	Figurliste.....	105
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	106

1 Introduksjon

1.1 Innledning

Begrepet "kunnskapsøkonomi" eller "kunnskapssamfunn" benyttes for å beskrive den tidsepoken vi nå er inne i der menneskets intelligens, kreativitet og innsikt er nøkkelressurser (Drucker 1993 i Morgan [1998]2004). I sin bok "Post-Capitalist Society" fra 1993 postulerer Drucker at kunnskap er den nye kapitalen, og at den tar over for fabrikker og maskiner. I forlengelsen av dette synet på kunnskap som den nye kapitalen, er et sentralt spørsmål hvordan kunnskap kan forvaltes og spres i organisasjoner som er avhengig av høy kompetanse hos arbeidstakerne. Denne typen organisasjoner går også ofte under betegnelsen kunnskapsorganisasjoner eller kunnskapsintensive organisasjoner.

En type kunnskapsorganisasjoner er konsulentvirksomheter som driver med timesalg. I disse virksomhetene har arbeidstakerne ofte høy kompetanse innenfor sine respektive fagområder, og virksomhetene påtar seg og gjennomfører prosjekter på vegne av oppdragsgivere. Disse prosjektene har ofte definerte økonomiske rammer, tidsfrister og krav til faglig innhold (Alvesson 1995).

Det norske markedet for konsulenttjenester innenfor ingeniør- og arkitekttjenester har gjennomgått en betydelig endring det siste 10-året i og med at det offentlige prosjektmarkedet, som utgjør en betydelig del av totalmarkedet, er blitt stadig mer preget av offentlige anbudsrunder og store utbyggingsprosjekter. De offentlige anbudsrundene er et resultat av lov om offentlige anskaffelser, som trådte i kraft 1. juli 2001, og kravet om at alle offentlige prosjekt, som overstiger visse terskelnivå, skal utlyses på nasjonale og eventuelt internasjonale prosjektdatabaser. Samtidig har den teknologiske utviklingen gitt muligheter for elektronisk kommunikasjon som gjør at lokaliseringen i nærheten til oppdragsgiver ikke vil være så avgjørende som tidligere. Nærmest sammenfallende i tid har en periode med sterk konkurranse innenfor flysektoren gitt lavere kostnader ved flyreiser. Dette har medvirket til at uansett hvor oppdragsgiver er lokalisert i Norge vil man måtte påregne å møte nasjonal konkurranse om prosjektene. Med slike endringer i rammebetingelser har det vært en trend i bransjen med konsolidering i retning av større og mer slagkraftige organisasjoner.

Konsolideringen har medført at denne typen virksomheter har blitt større med aktivitet spredt på flere kontorsteder. Dette har, sammen med nye teknologiske verktøy og muligheter,

medvirket til at det har blitt vanlig i bransjen å satse på å etablere systemer og arenaer for utveksling av informasjon, kunnskap og kompetanse mellom de ansatte. Trolig har denne satsingen på systemer for kunnskapsdeling sin bakgrunn i ønsket om å legge til rette for at virksomhetenes ansatte har en best mulig kunnskapsbase og derav konkurransekraft når den skal kjempe om prosjektene i markedet.

Siden det er de ansatte eller kunnskapsarbeiderne som kan sies å besitte den kunnskapen og kompetansen som skal utveksles eller deles, synes jeg det er interessant å utforske hvordan kunnskapsarbeiderne i denne typen kunnskapsorganisasjoner forstår kunnskapsdeling og forutsetninger for kunnskapsdeling.

1.2 Problemstilling og forskerspørsmål

Ut fra det bakteppet som er skissert i innledningen, vil jeg i denne masteroppgaven utforske hvordan kunnskapsarbeidere betrakter og forstår kunnskapsdeling, samt hvordan en kunnskapsorganisasjon fungerer som kunnskapsarena sett fra de ansattes ståsted. Herunder ønsker jeg å se på ledelsens rolle i forhold til kunnskapsdeling og ledelse av virksomheten.

Dette har resultert i at jeg stiller følgende overordnede forskerspørsmål:

- Hvordan innvirker virksomhetens organisering på kunnskapsdeling?
- Hvordan bidrar teknologisk infrastruktur i virksomheten til kunnskapsdeling?
- Hvilken betydning har ledelse for kunnskapsdeling?
- Benyttes det insentiver i virksomheten for å fremme kunnskapsdeling og i tilfelle hvilke?

Min tilnærming er å betrakte organisasjonen fra kunnskapsarbeidernes ståsted, og prøve å få fatt i hvordan de oppfatter og forstår kunnskapsdeling i tilknytning til de ulike prosesser og aktiviteter som skjer i virksomheten.

1.3 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er inndelt i sju deler. Etter en innledende introduksjon med presentasjon av problemstilling og forskerspørsmål tar jeg for meg teoretiske perspektiver i andre kapittel. Her presenteres ulike teorier som jeg bruker senere i analysedelen av masteroppgaven. Teoriene er

knyttet til ulike betraktninger rundt kunnskap, kunnskapsledelse samt læring i organisasjoner. I denne gjennomgangen av teori tar jeg med enkelte teorielementer som ikke blir benyttet i analysedelen. Disse teorielementene har jeg tatt med ut fra at de har bidratt til å gi meg økt innsikt i emnet kunnskapsdeling. Det tredje kapitlet omhandler metode, der jeg presenterer de valg som er gjort med hensyn på forskerdesign herunder valg av datainnsamlingsmåte og behandling av de data som er samlet inn. I forkant av dette redegjør jeg for vitenskaplig ståsted og kunnskapssyn.

Den siste delen av oppgaven inneholder presentasjon av empiri, analyse og konklusjoner, og disse er inndelt i tre kapitler. Kapittel fire inneholder en kort redegjørelse om kunnskapsarbeidernes arbeidsdag og en beskrivelse av hvordan begrepene kunnskap og kunnskapsdeling oppfattes i virksomheten. I kapittel fem og seks drøfter jeg og analyserer funnene som er gjort i studien på bakgrunn av den teorien jeg har valgt å ta utgangspunkt i. Jeg har systematisert og kategorisert funnene på bakgrunn av de resultatene jeg fant i studien. I det sjuende og siste kapitlet kommer jeg med en oppsummering av resultatene i oppgaven, og noen refleksjoner rundt den forskningsprosessen jeg har gjennomført.

2 Teoretiske perspektiver

I dette masterstudiet har jeg fått innsyn i mange ulike modeller og tilnæringsmåter i forhold til temaene ledelse og kunnskap i organisasjoner. Det mangfoldet av teori som eksisterer, er en referanseramme som kan benyttes i forsøk på å beskrive og gi innsikt i den virkelige verden. Når jeg betrakter teorier synes jeg at Morgan ([1998]2004) har en god tilnærming når han skriver at den enkelte teori er i stand til å gi oss en innsikt i og om organisasjonen kun på et avgrenset område. Slik sett vil ingen teori være i stand til å "gi oss det hele og fulle bildet". Men ulike teorier kan gi oss nye måter å se situasjoner på, noe som kan gi oss et bedre utgangspunkt for å organisere eller lede (Morgan [1998]2004). Dette er min tilnærming til presentasjonen av teori i dette kapitlet, teoriene jeg presenterer kan på hver sin måte bidra til økt innsikt i temaet kunnskapsdeling.

Jeg vil i dette kapitlet gjennomgå en del grunnleggende teorier om kunnskap og kunnskapsledelse samt forhold som påvirker læring og kunnskapsdeling i organisasjoner. Det er et omfattende teoriområde å gjøre utvalg i, men jeg har valgt teoretiske perspektiver som jeg mener er relevant i forhold til min problemstilling. Jeg går gjennom enkelte teorier rundt kunnskapssyn, ledelsesperspektiver og læring i organisasjoner, og dette teorigrunnlaget vil være verktøy når jeg drøfter og analyserer empirien. Et sentralt tema vil være å redegjøre for den todelingen i synet på kunnskap som vi finner i teorien.

2.1 Forståelse av kunnskap

Begrepet "kunnskapssamfunn" gjør det interessant å se på hva som legges i begrepet "kunnskap", og hvordan synet på kunnskap påvirker forståelsen av kunnskapsdeling. Dette har relevans for problemstillingen når jeg skal utforske hvordan andre betrakter og forstår kunnskapsdeling. Forståelsen av kunnskap og det å definere begrepet kunnskap har vært sentrale spørsmål for filosofer og tenkere i flere tusen år. Platon oppfattet kunnskap som berettiget sann overbevisning, mens hans elev ved Akademiet i Athen, Aristotles, mente at kunnskap kunne betraktes på flere måter og kunne kategoriseres både som "tekne" (kunnskap vist gjennom håndverk og praktiske oppgaver), "episteme" (sann kunnskap) og "fronesis" (innsikt utviklet gjennom erfaring) (Irgens og Wennes 2011:17). Etter dette har mange tenkere og filosofer gitt sitt bidrag til forståelsen av kunnskap. Den franske filosofen og

matematikeren Rene Descartes (1596-1650) sin vektlegging på rasjonell tenkning er udødeliggjort gjennom hans utsagn "Cogito ergo sum" ("jeg tenker, derfor er jeg"). Med det hevdet han at det er gjennom tenkning og logiske slutninger at vi kan komme fram til sann kunnskap eller "episteme" som Aristotles benyttet som benevnning. Descartes syn kan sies å innebære et skille mellom tanke og kropp, og hans tankegang innebærer at kunnskap er rasjonell og objektivt basert og rotfestet i fornuften. Den italienske filosofen Giovanni Battista Vico (1668-1744) hadde som innvending mot Descartes at han ignorerte "fronesis" til fordel for "episteme". Vico vektla betydningen av praktisk og folkelig kunnskap illustrert gjennom betydningen av kollektiv kjennskap til metaforer, kunst, religion og andre kulturelle elementer (Irgens og Wennes 2011:17).

2.1.1 Et strukturelt og et prosessuelt perspektiv på kunnskap

Det ulike synet på kunnskap som de to filosofene Descartes og Vico representerte, finnes i dag som skille mellom to ulike perspektiver på begrepet kunnskap og videre i avledede begrep som kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse. På den ene siden er det de som ut fra Descartes syn, ser på kunnskap som objektivistisk og strukturell, noe som er farget av troen på en objektiv og allmenngyldig sann kunnskap. På den andre siden er det de som er mer i tråd med Vicos syn, ser på kunnskap som praksisbasert, dynamisk og prosessuell, der kunnskap er å betrakte som en relativt begrep (Irgens og Wennes 2011:17).

Newell et. al. (2002:8) oppsummerer et strukturelt perspektiv på kunnskap til å innebære at kunnskap betraktes som et statisk og objektivt fenomen. Dette er et perspektiv som medfører at kunnskap kan eksistere på individuelt og kollektivt nivå som en beholdning som kan eies. Det innbefatter et syn på at kunnskapen kan struktureres ut fra rasjonell logikk, og slik sett vil dette synet på kunnskap kunne indikere en tro på utveksling av kunnskap gjennom eksempelvis datatekniske systemer.

Det prosessuelle synet på kunnskap er rotfestet i praksis og sosiale relasjoner mellom mennesker (Newell et. al. 2002:8). Kunnskapen betraktes her som et dynamisk fenomen, som fokuserer mer på verbet "kunnskaping" enn substantivet "kunnskap". Her blir prosessen gjennom interaksjonen mellom individer og mellom individ og kollektiv det sentrale.

Kunnskapen kan i henhold til dette perspektivet bare komme til syne gjennom sosiale prosesser.

Flere teoretikere har kommet med bidrag for å illustrere aksene mellom strukturelt og prosessuelt kunnskapssyn. Her kan Blacklers inndeling i fem kunnskapsformer eller kunnskapstyper nevnes som et forsøk på å forklare de kunnskapsformene som vi finner på individ- eller kollektivt nivå i virksomheter (Blackler 1995 i følge Newell et. al. 2002:6). De ulike formene er kognifisert kunnskap som er basert både på kognitiv evner og konseptuelle ferdigheter, kroppsliggjort kunnskap som har sterk vekt på handling, kulturell betinget kunnskap som dannes gjennom felles forståelse innenfor rammene av en organisasjonskultur, institusjonalisert kunnskap gjennom systematiske rutiner samt til slutt den kodifiserte kunnskapen som vi finner som tegn og symboler i eksempelvis elektronisk form. Blackler mener at den kunnskapsformen som er dominerende i virksomheten, må influere på hvordan kunnskapen ledes (Blackler 1995 i følge Newell et. al. 2002).

Denne framstillingen av en akse mellom et strukturelt og et prosessuelt kunnskapssyn, kan være med å illustrere at kunnskapsprosesser ofte vil være orientert et sted langs denne aksene. Når vi ut fra teorien presenterer og drøfter de to ulike kunnskapsperspektivene vil det ofte være i en rendyrket form for å få fram kontrastene, men i realiteten vil kunnskapsprosesser bære i seg både et strukturelt og prosessuelt perspektiv på kunnskap.

Oppsummert vil jeg tilnærme meg forståelsen av kunnskap i denne oppgaven ut fra en prosessuell forståelse av begrepet. Kunnskap kan da defineres som en *"sammenblanding av erfaring, verdier, kontekst, informasjon og ekspertinnsikt som gjør det mulig å vurdere og ta inn over seg nye erfaringer og informasjon"* (Bache 2008:249). Det at begrepene "erfaring" og "ekspertinnsikt" trekkes fram i forståelsen av kunnskap, illustrerer det personlige aspektet ved kunnskapen, der kunnskapen hos individet først kommer til "syne" når den er i en praksis eller prosess der den kan anvendes. "Erfaring" og "ekspertinnsikt" er samtidig elementer som kan sies å "ligge skjult" i individene, og dette bringer oss inn på begrepene taus og eksplisitt kunnskap.

2.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Begrepet taus kunnskap ble introdusert av den engelske naturvitenskapsmannen Michael Polanyi. Han beskrev at eksplisitt kunnskap kun utgjør en del av menneskers kunnskap fordi at vi vet mer enn vi kan fortelle (Polanyi 1962 i følge Newell et. al. 2002). Med dette utgangspunktet definerte han taus kunnskap som kunnskap som er vanskelig å beskrive eller formidle og som ikke kan nedfelles på papir. Dette i motsetning til eksplisitt kunnskap, som er kunnskap som enklere lar seg beskrive skriftlig. For å få en riktig forståelse av den engelske betegnelsen "tacit knowledge", er det viktig å være klar over at det kan være språklige nyanser når begrepet oversettes til norsk. Begrepet "tacit" fra originalspråket engelsk blir på norsk til "taus" som er den vanlige norske oversettelsen av ordet. "Taus" kan her ikke forstås bare ut fra betydningen stille eller stum, men snarere ut fra begreper som underforstått, underliggende eller nedlagt. Tilsvarende nyanser er det i oversettelsen er det engelske begrepet "knowledge", som på norsk oversettes med kunnskap. Begrepet "knowledge" bærer i seg et element av ferdigheter som ikke kommer så godt fram når det oversettes med kunnskap (von Krogh et. al. [2001]2007:6).

Når Polanyi introduserte begrepet "taus kunnskap" var han klar på at selv om mye kunnskap kan karakteriseres som taus, så er det ikke verdiløst å gjøre forsøk på å gjøre den eksplisitt. Det er også viktig å være klar over at en eksplisitt representasjon av kunnskap ikke er kunnskap i seg selv, men blir det i det øyeblikket den tolkes for bruk av en person i en bestemt sammenheng (Newell et. al. 2002:105). Denne forståelsen kan sies å representere et prosessuelt kunnskapssyn.

Det har blitt lagt stor vekt på knytningen mellom taus kunnskap og individ: "*Taus kunnskap er nedlagt i mennesker. Den er en menneskelig eiendel, og den er umulig å skille fra individene som har den*" (von Krogh et. al. [2001]2007:223). Enkelte argumenterer for at vi mennesker har biologiske forutsetninger for å ta til oss visse typer taus kunnskap uten at erfaring i form av bakgrunn i tidligere opplevelser nødvendigvis er en faktor som må ligge til grunn (Patel et. al. 1999:78, Torff 1999:198-199; i Gourlay 2006:61). Gjennom menneskehetens historie har formidlingen av kunnskap trolig vært knyttet til formidling av såkalt taus kunnskap i mangel av skriftspråk eller senere manglende ferdigheter i skriftspråk. Begreper som "Kom ska æ vise dæ koles det e" eller "Kom ska æ vis dæ koles vi gjer det" har

trolig vært en svært vanlig tilnærming til det å spre kunnskap og kompetanse mennesker i mellom. I et langt tidsperspektiv er det derfor den skriftliggjorte eksplisitte representasjonen på kunnskap som må anses å være ”nymotens”. I den grad det skulle være en ”kunnskapsoverføringsmodell” vi genetisk skulle være innrettet mot, er det trolig det å overføre og å ta i mot taus kunnskap gjennom å tilegne oss ferdigheter.

Taus kunnskap kan sies å være ”nedlagt ” og ”skjult” i individene eller ”underforstått” i individers arbeid med oppgaver og prosesser. Dermed er det også forståelig nok vanskeligere å beskrive hvordan denne tause kunnskapen overføres til andre sammenlignet med den kunnskapen som enklere lar seg representere i skriftlig form. Disse utfordringene knyttet til overføring og systematisering av overføringen av særlig taus kunnskap, er noe av grunnene til at det har vokst fram et behov for modeller som kan beskrive denne kunnskapsoverføringen og –utviklingen mellom individer i organisasjoner.

2.1.3 Kunnskapsoverføring

To modeller som kan brukes til å beskrive kunnskapsoverføring mellom individer i organisasjoner, er SECI-modellen og teorien om mesterlære.

Nonaka og Takeuchi beskriver i boka *The Knowledge Creating Company* (1995) en modell for kunnskapsoverføring og –utvikling i organisasjoner. Deres syn er grunnfestet i et japansk syn på kunnskap, og de hevder at den eksplisitte kunnskapen kun er den synlige ”toppen av isfjellet”. Følelser og holdninger inngår etter deres mening i det å ha kunnskap om noe. Modellen beskriver at kunnskap overføres gjennom fire ulike faser, og at disse fasene utgjør en ”motor” i kunnskapsutviklingen i en organisasjon. Sammen går disse fasene under betegnelsen SECI-modellen, etter første bokstaven i de engelske begrepene som brukes som betegnelse på de fire fasene (Nonaka et. al 2001b:20 i Gourlay 2005:4). Denne modellen har vist seg å få en betydelig utbredelse som et pedagogisk hjelpemiddel i å forstå kunnskapsdelings- og kunnskapsutviklingsprosesser. I sin modell skiller Nonaka og Takeuchi mellom teknisk og kognitiv taus kunnskap, noe som er en videreutvikling av Polanyis første definisjon av begrepet taus kunnskap. Med teknisk taus kunnskap legges det vekt på ferdigheter eller ”know how” knyttet til fysiske aktiviteter. Teknisk taus kunnskap overføres gjennom å observere, imitere og prøve (og feile). Det andre begrepet, kognitiv taus kunnskap,

beskriver individenes mentale bilder av verden (Nonaka og Takeuchi 1995:8, 60 i Gourlay 2005:6). Den kognitive tause kunnskapen overføres i første rekke mellom individer gjennom bruk av språk. Men i tillegg til muntlige overføringer kan den overføres gjennom lesing, som gir mulighet til å få en indirekte innsikt i andres erfaringer og slik gi grobunn for å endre leserens "mentale modeller" (Nonaka & Takeuchi 1995:69-70 i Gourlay 2005:7).

Den første av SECI-modellens fire faser er "Sosialiseringfasen". Denne fasen beskriver hvordan taus kunnskap overføres mellom mennesker gjennom samarbeid rent fysisk eller i kombinasjon med verbal kommunikasjon. Det medfører at denne fasen forutsetter fysiske møteplasser for at man kan andre agerer og løser eksempelvis ulike arbeidsoppgaver. Modellens neste fase er "Eksternaliseringsfasen". I denne fasen blir den tause kunnskapen muntlig- eller skriftliggjort, noe som gjør at denne kunnskapen lettere kan deles med andre. Nedtegning av en rutinebeskrivelse kan være eksempel på en slik fase.

"Kombineringsfasen" er modellens tredje fase. I denne fasen sammenholdes den nye eksplisitte kunnskapen med eksisterende eksplisitt kunnskap. Sammenholding av rutinebeskrivelser som er utarbeidet av enheter innenfor samme bransje, med sikte på å utarbeide "best practice" kan være eksempel på en slik fase. Den fjerde og siste fasen er "Internaliseringsfasen". Denne karakteriseres av at når den nye eksplisitte kunnskapen har vært benyttet en tid i organisasjonen, vil erfaringen til de ansatte medføre at de har fått den "inn under huden". Det vil således ikke lenger være behov for å følge skrevne rutiner for å håndtere arbeidsoppgavene. Kokker som har laget en rett etter samme matoppskrift flere ganger og ikke lenger trenger denne for å lage retten, kan være eksempel på denne fasen.

De to fasene sosialisering og eksternalisering framheves som avgjørende for kunnskapsutvikling i en organisasjon (Nonaka og Takeuchi 1995 i følge Newell et al. 2002:49). For å få til den ønskede kunnskapsoverføringen krever disse to fasene kommunikasjon og samarbeid over tid, og at det skapes fysiske, virtuelle eller sogar mentale "mulighetsrom" for en slik type aktivitet.

Selv om SECI-modellen har fått stor utbredelse er den også blitt utsatt for kritikk. Gourlay (2005) foretar i en artikkel en gjennomgang av kritiske innvendinger som er kommet mot SECI-modellen. Han konkluderer med at den ikke er et egnet teoretisk verktøy for å beskrive kunnskapsdeling og -utvikling i organisasjoner. Gourlay (2005) innvender at Nonaka og Takeuchi i sitt arbeid med modellen kommer med en ny og mer dynamisk definisjon av begrepet kunnskap. I stedet for å se på kunnskap som direkte erfaring vi ikke kan tvile på, materialisert i begrepet "berettiget sann overbevisning (justified true belief)", så endrer de denne betegnelsen til "berettiget overbevisning (justified belief)". Her nedtones begrepet "sann" eller "true", og kunnskap kan forstås som en dynamisk prosess hos mennesket der målet er å nærme seg sannheten mest mulig. Gourlay (2005) mener videre at modellen representerer en for statisk forståelse av begrepene taus og eksplisitt kunnskap, og at disse begrepene i større grad er avhengig av hverandre enn det synet modellen legger til grunn. Mange forskere argumenterer for at eksplisitt og taus kunnskap er innbyrdes avhengig av hverandre, og at eksplisitt kunnskap alltid hviler på et "bakteppe" av taus kunnskap. Videre påpeker Gourlay at det er en svakhet at modellen ikke har et empirisk grunnlag, men er eksemplifisert av enkelt-case samt at de ulike fasene ikke er entydige. Slik sett er modellen for svakt teoretisk fundert. Det har også kommet innvendinger mot modellen ut fra synet på taus kunnskap og at modellen innebærer en tro på at denne kan gjøres eksplisitt. Bak innvendingene ligger tanken om at taus kunnskap er en egen kunnskapsform som ikke bare kan betraktes som kunnskap som ikke er formulert eller gjort eksplisitt. Den tause kunnskapen er tett fysisk knyttet til et individ og de erfaringer dette individet har gjort gjennom et levd liv. Slik sett kan den vanskelig uttrykkes i en annen form enn handling (Jensen et al. 2004:56). Dette synet på taus kunnskap samsvarer med en av de fem kunnskapsformene til Blackler (Blackler 1995 i følge Newell et. al. 2002), der han beskriver en form som kroppsliggjort kunnskap med sterk vekt på handling.

Teorien om mesterlære er en annen modell som benyttes for å beskrive kunnskapsoverføring mellom individer i organisasjoner. Det er ulike oppfatninger av mesterlære, men hovedtrekkene som legges i begrepet er at det betegner et formelt eller uformelt organisert løp knyttet til lærlinger eller alternativt orientert mot en læring som skjer i eller flere praksisfellesskap (Nielsen & Kvale 1999). Begrepet mesterlære innebærer med andre ord ikke bare den organiserte lærlingopplæringen, som i Norge er lovregulert som en del av et utdanningsløp. Mesterlære beskriver også en situasjon der lærling eller den mer uerfarne, som

vi kan kalle lærende, deltar sosialt i et arbeidsfellesskap som innbefatter nært samarbeid om en faglig praksis med mer erfarne medarbeidere. Ut fra dette er mesterlære en aktuell metode for læring og kunnskapsdeling for mer uerfarne medarbeidere i en virksomhet, men den vil i tillegg kunne anvendes som metode for medarbeidere som skal utføre nye arbeidsoppgaver, få nye ansvarsområder eller skal gis ny kompetanse i virksomheten (Nielsen & Kvale 1999).

En personsentrert forståelse av mesterlære innebærer en situasjon for læring og kunnskapsdeling der den lærende observerer, imiterer og veiledes av en mester (Nielsen & Kvale 1999). En desentrert oppfatning av mesterlære vil medføre at man hovedsakelig ser på læring som den lærendes deltagelse i et sosialt arbeidsfellesskap eller praksisfellesskap. Der vil læringen og kunnskapsdelingen ikke foregå bare som en prosessuell tilnærming mellom en mester og en lærling, men gjennom at den lærende deltar i arbeidsprosesser og produksjon av varer eller tjenester og hele den sosiale konteksten rundt disse aktivitetene i virksomheten. Den desentrerte oppfatningen av mesterlære begrepsfester læring som den lærendes virke i et sett av relasjoner i den sosiale verden, der disse relasjonene utvikles og fornyes kontinuerlig (Østerlund 1999).

2.2 Organisasjonsstruktur og kunnskapsdeling

En tilnærming til å forstå premissene for organisering av virksomheter er gjort av Mintzberg, som identifiserer fem ulike strukturelle former som karakteriserer måten virksomheter er organisert på (Mintzberg 1979 i følge Newell et. al. 2002:29). I kunnskapsorganisasjoner der kreativitet og innovasjon ofte er førende for strategien, mente han at adhocrati var den mest typiske organiseringsformen. Adhocrati innebærer en organiseringsform kjennetegnet ved blant annet "flat struktur", arbeidsprosesser organisert i team, få regler og retningslinjer samt stor grad av selvledelse og desentraliserte beslutninger. Tabellen nedenfor indikerer hvordan et adhocrati skiller seg fra et byråkrati:

Tabell 2-1: Karakteristika ved byråkrati sammenlignet med adhocrati

Byråkrati	Adhocrati
Hierarkisk oppbygd med flere lag	"Flat struktur" – minimalt hierarki
Arbeidsprosesser organisert i funksjonsgrupper	Arbeidsprosesser selvorganisert i team
Mange formelle retningslinjer og prosedyrer	Få eller ingen formelle regler
Direkte kontroll kjennetegnet av tilsyn	Normativ kontroll karakterisert av selvledelse
Sentralisert beslutningstagen	Desentralisert beslutningstagen
Koordinering oppnås gjennom eksplisitte retningslinjer og prosedyrer	Koordinering oppnås gjennom samhandling
Mekanisk struktur	Organisk struktur

(Kilde: Newell et al. 2002:30)

En mekanisk struktur innebærer en tro på at organisasjoner kan konstrueres som maskiner og etter mekanikkens lover, der en beslutning fra toppen vil bevege seg nedover i organisasjonshierarkiet på en forutsigbar måte og skape den forventede virkning (Morgan [1998]2004:30). En organisk struktur innebærer at organisasjoner sees på som biologiske organismer, der fokus settes på organisasjonens behov og forhold til omgivelsene (Morgan [1998]2004).

Vekst i kunnskapsorganisasjoner som har organiseringsformen adhocrati, vil ofte resultere i økt formalisering og også byråkratisering for å håndtere økende kompleksitet i organisasjonen. Mintzberg foreslår i realiteten at adhocrati er en typisk organisasjonsform i relativt nyetablerte kunnskapsorganisasjoner (Mintzberg 1979 i følge Newell et. al. 2002). Over tid vil en kunnskapsorganisasjon ofte utvikle seg fra å være organisert som et adhocrati til en organisering karakterisert som et profesjonelt byråkrati. Den tradisjonelle byråkratiformen prøver å sikre at en ordre fra toppen blir reflektert gjennom organisasjonen på en forutsigbar måte og framkaller den ønskede virkning. Et profesjonelt byråkrati lempes på kravet om sentralisert kontroll og gi rom for større grad av autonomi blant de ansatte (Morgan [1998]2004). Likevel vil organisering som et profesjonelt byråkrati innebære at ledelsen tar sikte på en større grad av kontroll og styring enn i et adhocrati.

Det at kunnskapsorganisasjoner ofte organiserer aktiviteten i prosjekter eller prosjekt kan bety at de ansatte er organisert i team eller arbeidsgrupper (Newell et. al. 2002). De oppgavene teamene settes til å løse, kan ha ulike formål. Eksempelvis kan teamene samarbeide om å utføre prosjekter for oppdragsgivere eller de kan være satt til å løse en spesifikk oppgave internt i virksomheten. Teamene kan variere i sammensetning og størrelse etter type prosjekt. Denne utstrakte bruken av teamorganisering i kunnskapsorganisasjoner gjør det interessant å se nærmere på hva som kjennetegner teamorganisering og hvilke betingelser denne formen for organisering forutsetter.

2.2.1 Teamorganisering

Til grunn for mange av ideene og teoriene knyttet til organisering i team, er antagelsen om at en samling av individer i et team kan skape resultater som overgår det individene kunne utrettet på egen hånd. Newell et al. (2002:49) beskriver dette som en prosess der individer med ulik kunnskap lar sine ideer brynes mot hverandre og at denne prosessen gir positive effekter i teamets arbeid med den oppgaven de ser satt til å løse. Denne vektleggingen av den sosiale interaksjonen indikerer at det er et prosessuelt kunnskapssyn som ligger bak. For å få til denne effekten av å utveksle ideer forutsettes det at deltagerne må ha kognitive evner som gjør at de kan forstå og verdsette andres synspunkter og kunnskap. I tillegg forutsettes deltagerne å ha en viss sosial evne slik at de kan få til den kommunikasjon som er nødvendig for å diskutere og utteste ideene. Denne måten å se prosessene i teamet på, kan også illustrere en sammenheng mellom kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Når partene møter hverandre med sine ideer og deler kunnskap kan det i denne prosessen vokse fram resultat i form av kunnskapsutvikling (Newell et. al. 2002).

I tillegg beskriver Newell et al.(2002) at det er verdifullt om deltagerne i teamet har felles mentale modeller slik at de klarer å skape seg en felles forståelse av de utfordringer de står overfor eller er satt til å løse. Når det gjelder teamprosesser for å utvikle kunnskap, er det vektlagt at disse teamprosessene er faser og aktiviteter som fordrer dialog og samarbeid over tid. Individene må bruke tid på å etablere felles ”plattform” i form av felles forståelse, begrepsapparat og mentale modeller.

Selv om team-organisering er en verdsatt arbeidsmåte, er det også flere forskere som trekker fram mulige utfordringer knyttet til denne måten å organisere arbeidet på (Newell et. al.

2002). Et element er knyttet til mulig ensretting eller gruppetenkning, som kan medføre at beslutninger tas uten at nødvendige motforestillinger har kommet til orde eller er tilstrekkelig vurdert. Dette kan skyldes at medlemmer i teamet pålegger seg en form for selvsensur pga en frykt for å tre ut av trygge sosiale rammer ved å framstå som et mindretall i teamet. Det er også kjent at det kan oppstå en form for gruppepolarisering, der team kan fatte mer ekstreme beslutninger enn individene ville gjort på selvstendig grunnlag. Forskere som har studert dette, mener at det er dialogen og diskusjonen i gruppa som medvirker til å igangsette mentale tankeprosesser hos deltagerne, der deltagerne ikke ønsker å framstå som mer redd for risiko enn de øvrige. Gjennom disse vurderingene kan individene revurdere risikoen slik at utfallet er at teamet tar en beslutning med større risiko enn de individene kan stå inne for individuelt (Newell et. al. 2002). Denne effekten har likheter med selvsensur der elementer som taler imot en beslutning kan nedprioriteres og undervurderes ut fra et vanlig ønske hos individer om å oppnå konsensus rundt beslutninger.

En forutsetning for å lykkes med samarbeid i team eller organisasjoner er at det etableres tillit mellom individene som deltar i teamet eller inngår i organisasjonen. (von Krogh et. al. [2001]2007). Tillit kan sees på som en forutsetning for at individer skal våge å utsette seg for situasjoner der utfallet er avhengig av et annet individ, og der den mulige "nedsiden" er større enn den "mulige" oppsiden (Luhmann 1988 i følge Newell et. al. 2002:56). Tre typologier kan illustrere ulike typer tillit (Newell et. al. 2002:58). Den første er kameratslig tillit preget av vennskap og godvilje der individenes sosiale relasjoner og erfaringer over tid er grunnlaget for tilliten. Vi kan også ha faglig tillit basert på kompetanse der det er tiltroen til andres kompetanse og faglige dyktighet som er utgangspunktet. En tredje typologi er tillit basert på gjensidige forpliktelser eksempelvis i kontrakter mellom forretningspartnere, der det er de institusjonelle rammene som er grunnlaget for tilliten. Betydningen av tillit og sosiale relasjoner for å fremme prosesser som innebærer samarbeid og kunnskapsdeling i team og organisasjoner, gjør at det kan være interessant å se på organisasjoner som sosiale fellesskap.

2.2.2 Praksisfellesskap

Undersøkelser i bedrifter som samarbeider om kunnskapsdeling og -utvikling, gir indikasjoner på at der det er klima preget av tillit og personlige relasjoner mellom de ansatte, vil det være best forutsetning for effektivt å spre teknisk og administrativ kunnskap (von Krogh et. al. [2001]2007:45). Wenger ([1998]2008) benytter begrepet "communities of practice" eller

praksisfellesskap for å beskrive kunnskapsdeling og –utvikling i organisasjoner på basis av sosiale relasjoner og deltagelse i praksisnære handlinger. Praksisfellesskap er ofte uformelle strukturer som det kan være vanskelig å identifisere i en organisasjon, men like fullt kan de spille en avgjørende rolle i kunnskapsdelingen. Selv om Wenger ([1998]2008) ikke opererer med helt klare kriterier for hva som kan betegnes som praksisfellesskap, kjennetegnes de ved at deltagerne deler interesse for et praksisfelt. Praksisfeltet kan være et arbeidsområde eller en hobby, der de kan utvikle sin praksis innenfor dette området gjennom deling av erfaring og ideer om dette feltet med andre. Innefor praksisfellesskapet har kommunikasjonen og læringen gode forutsetninger for å gå lett mellom deltagerne fordi de har felles referanserammer rundt praksisfeltet og trenger ikke bruke vesentlig tid på å gjøre kunnskap og erfaring eksplisitt for hverandre. I organisasjoner vil utvekslingen av deltageres erfaringer medvirke til praksisfellesskapene støtter direkte opp under arbeidsprosessene. Den uformelle siden av praksisfellesskap innebærer at dette sosiale fellesskapet er selvstyrt, deltagerne bare er ansvarlig overfor seg selv og deltagerne rekrutteres på frivillig basis og uformelt ut fra at de har noe å lære bort eller et ønske om å lære. Slik sett adskiller dette seg fra eksempelvis et prosjektteam som er formelt organisert og som har sin eksistensberettigelse bare så lenge prosjektet varer (Wenger [1998]2008:96).

I et praksisfellesskap skjer det en videreføring av fellesskapet gjennom rekruttering av medarbeidere som enten har noe å lære bort eller ønske om å lære. De nyankomne i praksisfellesskapet som ønsker å lære, kan betegnes som den lærende. Den læringsprosessen de lærende gjennomgår for å bli en del av praksisfellesskapet, betegnes med begrepet legitim perifer deltakelse (Lave og Wenger 2003). Denne prosessen har elementer av utdannelsesformen mesterlære der den lærende starter som en legitim perifer deltaker, og gjennom deltagelsen i virksomhetens praksisfelt og faglige oppgaver utvikler en kompetanse som bringer den lærende fram til en erfaring som gir et fullverdig ”medlemskap” i praksisfellesskapet (Nielsen & Kvale 1999). Kunnskapsdeling er her beskrivende for den overføring av kunnskap og ferdigheter som skjer fra det erfarne medlemmet av praksisfellesskapet med god kunnskap om praksisfeltet til den lærende.

I kunnskapsorganisasjoner er de daglige arbeidsoppgavene ofte organisert i prosjekt der sammensetningen av medarbeidere kan variere fra prosjekt til prosjekt (Alvesson 1995). Dersom vi betrakter en enhet eller fagavdeling i en kunnskapsorganisasjon som et praksisfellesskap, kan vi anta at medarbeiderne med skiftende bemanning i prosjektene vil

oppleve samarbeidsrelasjoner med flere ulike erfarne medlemmer av praksisfellesskapet. Slik sett vil medarbeiderne få innsikt i kunnskap og ferdigheter til flere ”mestere” innen fagfeltet, noe som trolig bidrar positivt til læringskurven. Prosjektarbeidet med ulike bemanningskonstellasjoner bidrar også til at kunnskapsarbeiderne får innsikt i det de ulike medlemmene i praksisfellesskapet behersker. Det kan også være at deler av et fagmiljø utvikler et praksisfellesskap. I de tilfellene kan man tenke seg at prosjektarbeidet bidrar til å rekruttere nye deltagere inn i dette praksisfellesskapet gjennom at kunnskapsarbeiderne får innblikk i hverandres kompetanse og ikke minst skaper sosiale relasjoner gjennom samarbeidet. Dette er et godt utgangspunkt for å kunne dele erfaringer innenfor et praksisfelt etter at selve det formelle prosjektet er avsluttet.

Et viktig prinsipp når det gjelder praksisfellesskap er at lederne i virksomheter må kultivere i stedet for å forsøke å kontrollere disse (Wenger [1998] 2008). Slik kultivering kan gjøres på flere måter, bla kan virksomheten arrangere samlinger for de ansatte og slik legge til rette for formelle og uformelle møteplasser som kan bidra til etableringen av praksisfellesskap. Virksomheten kan også på andre måter stille ressurser til rådighet for praksisfellesskapet, eksempelvis gjennom lederressurser, kommunikasjonsverktøy eller egne intranettsider.

En annen viktig side ved praksisfellesskap er barrierer mot den øvrige verden (Wenger [1998]2008). Unngåelig vil praksisfellesskap etablere barrierer med hensyn på medlemskap og sosial samhandling. Dette kommer av at et for åpent fellesskap vil miste verdi for deltagerne og de vil ikke opprettholde et engasjement for å fortsette sin deling av erfaring og kunnskapsdeling. Her ligger en fare i at barrierene kan innebære at praksisfellesskapet blir ekskluderende og slik sett isolerer seg mot å få verdifull påvirkning utenfra. Barrierene medvirker til at kunnskapen både lukkes inne og stenges ute. Slike barrierer må virksomheten forholde seg til og prøve å motvirke. En mulighet er tverrfaglige prosjekter som kan gi individer i ulike praksisfellesskap ny kunnskap som via disse individene spres til ulike praksisfellesskap. En annen mulighet er at individer i en rolle som kunnskapsutvekslere bidrar til overføring av kunnskap mellom praksisfellesskapene (Wenger [1998]2008). Dette kan eksempelvis være individ som gjennom utstrakt uformell kontakt med deltagere fra ulike praksisfellesskap rundt om i organisasjonen bidrar til spre kunnskap fra praksisfellesskap til praksisfellesskap.

2.2.3 Barrierer for kunnskapsdeling i organisasjoner

Kunnskapsdeling på individnivå avhenger av medarbeidernes evne til å takle nye situasjoner, ny informasjon eller nye kontekster (von Krogh et. al. [2001]2007:35). Når individer utsettes for denne typen endringer eller sansepåvirkninger som ny kunnskap kan innebære, vil de forholde seg til dette gjennom en dobbel prosess som går under betegnelsen assimilasjon og akkomodasjon (Piaget i følge von Krogh et. al. [2001]2007:36). I en assimilasjonsprosess vil individet reagere på endringen eller sansepåvirkningen gjennom å ta opp nye inntrykk og innlemme disse i sine tidligere erfaringer. Påvirkningen kan sies å passe inn i kjente mønstre for individet. Andre ganger vil individet utsettes for endringer eller sansepåvirkninger som framstår som noe ukjent, og således ikke like lett passer inn eller lar seg håndtere ut fra tidligere erfaringer. Dette betegner en akkomodasjonsprosess der individet må forsøke nye handlinger og tilpasse seg den nye situasjonen. Dersom akkomodasjonen synes for utfordrende og uoverkommelig, kan mange individer etablere mentale barrierer mot endringen eller den nye kunnskapen.

Kompetanse og kunnskap er tett knyttet til det bildet den enkelte har av seg selv. Endringer i form av ny kunnskap kan derfor framstå som en trussel mot et individs selvbylde og medvirke til en akkomodasjonsprosess som resulterer i at individer blir usikre og vender endringen ryggen. I slike situasjoner der medarbeidere mentalt ”melder seg ut” i endringsprosesser, svekkes muligheten for å lykkes med kunnskapsdeling og -utviklingen i virksomheten (von Krogh et al. 2007:36).

Med tanke på kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling for medarbeidere er ”balanseproblemet” en fundamental styringsutfordring for alle virksomheter (Levinthal og March 1993 i følge Nordhaug 2008:87). ”Balanseproblemet” beskriver forholdet mellom uttak og innskudd av kunnskap og kompetanse, og dette er noe som mange virksomheter bare har et ubevisst forhold til. Problemstillingen fokuserer på at tid er et knapt gode som enten kan anvendes til å lære noe eller til å anvende det man allerede har lært. Reell tidsklemme for virksomhetene oppgis i undersøkelser å være den viktigste hindringen for å drive kunnskapsutvikling i næringslivet. Også Fahey og Prusak (1998:268) beskriver noe av det samme når de sier at ”kunnskap er et direkte resultat av erfaring, refleksjon og dialog – tre aktiviteter som forbruker den mest dyrebare ledelsesressursen: tid”. Nordhaug (2008:87) hevder imidlertid at det å anta at tid enten kan brukes til lære noe eller til å anvende det vi

allerede har lært kan være et resonnement som er overforenklet. Dette ut fra flere studier som viser at mange ansatte anser at den viktigste læringen skjer gjennom det daglige arbeidet. I en kunnskapsorganisasjon er tidsbegrepet ofte styrt rundt prosjekt der det skal gjennomføres en eller flere aktiviteter innenfor en gitt økonomisk ramme og dermed også tidsramme (Alvesson 1995). Prosjektene er ofte vunnet gjennom konkurranse i markedet, der pris ofte er en tungt vektet konkurransefaktor. Det vil samtidig innebære at medgått tid blir et sentralt element i den økonomiske oppfølgingen av prosjektet og at andel fakturerbar tid blir et sentralt element i oppfølgingen av den enkelte medarbeider. "Balanseproblemet" blir dermed en vesentlig faktor som vanskeliggjør "innskudd av kompetanse" utenom selve arbeidsutførelsen i prosjektet. Derfor vil "innskudd av" teoretisk og mer generell kunnskap, som ikke direkte er tilgjengelig i den daglige arbeidsutførelsen, være en betydelig utfordring knyttet til tidsklemmen.

Edgar H. Schein (1992) identifiserer menneskers og gruppers vilje til eller engstelse for endringer som en svært viktig faktor når det snakkes om kunnskapsdeling og læring i organisasjoner eller sosiale grupper. Han trekker fram tre kriterier som må være hensyntatt for at individer i en organisasjon skal være positive til prosesser som innebærer endringer og læring. Det ene er at individene må ha en erkjennelse av at det er nødvendig å gjennomføre prosessen og slik sett se et poeng med hele endringen. Slik sett vil individene ha et insentiv for å delta i prosessen. Det andre er at de må nære en viss frykt for konsekvenser av ikke å delta i eller gjennomføre prosessen. For å vekke viljen til endring må individet oppdage at ved ikke å lære noe nytt vil de ikke oppnå sine egne mål. Slik vil de få en ansporing til å delta. Det tredje kriteriet er at det må være rom for å feile uten at det får vidtrekkende konsekvenser. Her må individene føle at de kan være trygge på at den rollen de utøver i prosessen, ikke vil gi negative konsekvenser dersom endringen ikke blir vellykket. Scheins tanker om at motivasjon for læring økes gjennom å nære en viss frykt for konsekvenser av ikke å delta, synes ikke å harmonere med de prinsippene som settes for en lærende organisasjon av Cummings og Worley ([2005]2009). Derimot er Scheins kriterie om at det er "rom for å feile" viktig også i Cummings og Worley sine prinsipper for en lærende organisasjon der de vektlegger en åpen bedriftskultur og ledelse som fremmer risikotaking. Scheins vektlegging av insentiv for å delta kan sies å ha elementer av det Gottschalk (2004:102) omtaler som "systemtiltrekning" ved innføring av databaserte verktøy. Systemtiltrekning beskriver hvordan brukere ser på informasjonssystemer og i hvilken grad de tar i bruk systemene. Kun systemer som gir

brukerne et insentiv i form av at den totale brukernytten oppleves som større enn den eller de ressursene som bruken innebærer, vil stimulere medarbeiderne til aktiv bruk av informasjonssystemet (Gottschalk 2004:102).

2.3 Ledelse og kunnskapsdeling

Ressurstyper som kunnskap og ferdigheter stiller helt andre krav til ledelse og styring enn finansielle aktiva og fysiske aktiva som eies og disponeres av virksomhetene (Nordhaug 2008). Denne erkjennelsen har medført fokus på de ledelsesutfordringene og ledelsesmessige muligheter som disse ressurstypene representerer, og i den sammenheng har begrepet "kunnskapsledelse" vokst fram. Jeg vil i dette underkapittelet gjøre rede for begrepene ledelse og kunnskapsdeling, og sammenhengen mellom disse gjennom å se på fenomenet "kunnskapsledelse".

2.3.1 Nye ledelsesprinsipper

Når man tar i bruk begrepet ledelse er det formålstjenlig å se dette i forhold til begrepet styring. Forskjellene mellom de to begrepene kan betegnes på følgende måte:

"Ledelse omfatter desentralisert, direkte og dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatte, mens styring omhandler sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte gjennom for eksempel formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner (Byrkjeflot 1997 i følge Børve 2011:91)."

Både ledelse og styring har som formål å kanalisere de ansattes energi og optimalisere bruken av øvrige ressurser for å oppnå best mulige resultater i virksomheten (Børve 2011:91).

Enkelte forskere innenfor organisasjonsfeltet viser til at ledelse mer og mer handler om å etablere idealer og ideer i virksomheten, der disse idealene og ideene er grunnlaget for de ansattes handlinger. Dette står i kontrast til tidligere tiders ledelseskultur som fremhevet utøvelse av konkret og detaljert kontroll i virksomheten med vektlegging på styring (Alvesson 1995). Dersom man ser aktuelle ledelsesprinsipper i starten av industrisamfunnet ut fra Fredrick Taylors bok fra 1911, "The Principles of Scientific management", så var temaet i denne boken å optimalisere arbeidet ut fra noen sentrale kjennetegn (Christensen 2000):

- Arbeidsoppgavene var basert på sentral planlegging
- De enkelte arbeidsoppgaver ble oppdelt i enkle rutiner
- Arbeideren ble opplært og overvåket av lederen
- Lønnen var et viktig incitament for å sikre at arbeideren utførte det avtalte arbeidet

Kjennetegnene ved scientific management er svært lite dekkende for den hverdag mange av dagens virksomheter opplever, og dette gjelder særlig for det som karakteriseres som kunnskapsorganisasjoner. Kunnskapsorganisasjoner har enkelte kjennetegn. Alvesson (1995:6) skriver at i kunnskapsorganisasjoner er det et betydelig innslag av problemløsning og produksjon basert på skreddersøm. Medarbeidernes evne til selvstendig arbeid og kreativitet er en betydelig faktor i arbeidsutøvelsen og i organisasjonens miljø. De ansatte er kjennetegnet ved at de har et høyt utdanningsnivå og de fleste medarbeiderne har en høy grad av profesjonalitet. I kunnskapsorganisasjonene er tradisjonelle materielle eiendeler ikke en sentral faktor, men de kritiske elementene er hovedsakelig i medarbeidernes hoder og i de ansattes nettverk, kunderelasjoner, manualer og systemer for å yte tjenester til kundene. På den måten vil kunnskapsorganisasjoner oppleve stor avhengighet av lojaliteten til nøkkelpersonell med unik kompetanse og evne til å knytte relasjoner, og en tilsvarende sårbarhet for om slikt personell forlater virksomheten.

Ut fra kjennetegnene ved kunnskapsorganisasjoner oppsummerer Christensen (2000) følgende premisser for ledelse av kunnskapsarbeidere:

- Det eksisterer ofte en omvendt autoritet, der medarbeideren selv skaper eget arbeide
- Arbeidsoppgavene er komplekse
- Medarbeideren kan ofte ikke læres opp og kun delvis overvåkes av lederen
- Lønnen er ikke det eneste incitament. Kunnskapsmedarbeideren forventer ofte også selvutvikling gjennom stillingen i virksomheten og frihet under utførelse av arbeidet

Disse kjennetegnene sammenholdt med Taylors punkter for å optimalisere arbeidet gjennom scientific management, viser de ulike premissene for ledelse i en kunnskapsorganisasjon sammenlignet med en virksomhet i industrisamfunnet. En interessant refleksjon er at de underliggende mål og tema med så vel ledelse i en kunnskapsorganisasjon som scientific management kan være forvekslende like - det er å "få tak i" kunnskapen som ligger i "hodene og hendene" til de ansatte (Newell et al. 2002:16).

Mange kunnskapsorganisasjoner opplever konkurranse om å trekke til seg kompetansepersonell, og det fører til at virksomhetene må legge til rette for en ledelsesform som medfører at kunnskapsarbeiderne ønsker å arbeide i virksomheten. Kunnskapsarbeiderne legger vekt på individualitet og mulighet til å arbeide selvstendig (Raelin 1989 i følge Poulfelt 2008:71), og lederens fokus blir rettet mot å ”involvere, oppmuntre, fokusere og kanalisere disse medarbeidernes energi ut i oppgaveløsning for klienter og produktutvikling” (Maister 1994 i følge Poulfelt 2008:74).

Dagens kunnskapsarbeidere kan sies å være styrt av ”tidsfrister, budsjetter og krav fra markedet for å nå bedriftens økonomiske mål” (Scarborough 1999 i følge Håpnes og Rasmussen 2008:36). Slik sett blir det en tosidighet ved at økonomiske tallstørrelser tilsier en ”hands-on”-ledelse samtidig som medarbeidernes selvstendighet i utførelsen av faglige oppgaver medfører en stor grad av selvledelse. Den sterke fokus på timeføring og tidsbruk mot klienter i mange kunnskapsorganisasjoner kan skape hindringer for en mer innovativ og kreativ tilnærming til oppgavene (Newell et. al. 2002). Dette til tross for at oppdragsgiver og den som tar oppdraget i fellesskap kan ha blitt enige om timeestimat for prosjektet. Ledelsen i virksomheter som ønsker å være innovative, må trolig legge til rette for at kunnskapsmedarbeiderne kan bruke tid til å søke eller ta til seg ny kunnskap.

Lederens autoritet i kunnskapsorganisasjoner vil ofte være et resultat av de ansattes respekt for lederen, og vi kan således si at denne autoriteten vil genereres ”nedenfra og opp” og ikke ”ovenfra og ned” som i industrisamfunnet (Løwendahl 2008). Det har gjort at mange vektlegger betydningen av at den som skal drive ledelse i kunnskapsorganisasjoner må være dyktige fagpersoner innen bransjen for å kunne få tilstrekkelige ledelsesmessige autoritet i blant medarbeiderne i virksomheten (Poulfelt 2008:74).

Selv om vi her har sett på fellesnevnerne for ledelse i kunnskapsorganisasjoner eller kunnskapsledelse, er det viktig å være klar over at virksomheter i ulike økonomiske faser vil kunne ha behov for ulike typer lederkompetanse og ledelsesmetoder. Det er rimelig å anta at kravet til ledelse i en trøblete økonomisk periode vil være annerledes enn når virksomheten er i en mer ekspansiv periode (Poulfelt 2008:75).

Gjennomgangen over viser at kunnskapsledelse kan sees ut fra ulike synsvinkler, men oppsummert kan en definisjon være at det handler om hvordan ledelsen legger føringer for å øke virksomhetens evne til kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling samt hvordan ledelsen kan organisere og tilrettelegge kunnskapen til nytte for organisasjonen (Cummings og Worley [2005]2009:161). Her er det viktig å være klar over at mange av perspektivene på kunnskapsledelse hovedsakelig har vært opptatt av å fokusere på hvordan organisasjoner kan effektivisere spredning og bruk av allerede eksisterende kunnskap i virksomheten. Slik sett har ikke perspektivene på kunnskapsledelse i samme grad fokusert på hva som bidrar til å utvikle ny kunnskap (Newell et al. 2002:47).

Et av perspektivene på kunnskapsledelse er hvordan virksomheten håndterer informasjon.

2.3.2 Kunnskapsledelse som teknologisk håndtering av informasjon

Ved håndtering av informasjon skilles det ofte begrepsmessig mellom data, informasjon og kunnskap (Gottschalk 2004). Informasjon representerer data satt i en sammenheng, mens informasjon først blir til kunnskap når mennesker behandler denne ut fra egen tidligere erfaring og ut fra hvilken sammenheng informasjonen kan settes inn i. Slik sett vil informasjon kun være et uttrykk for noe som kan gi en person kunnskap, samtidig som denne kunnskapen blir til informasjon når den blir formulert og distribuert til andre. Med andre ord kan informasjon i denne sammenheng sees på som en representasjon av kunnskap.

I kunnskapsorganisasjoner vil det ofte være viktig å etablere systemer i et forsøk på å gjøre de ansattes kunnskap tilgjengelig også for de øvrige i virksomheten. Dette kan være med å redusere sårbarheten av å miste medarbeidere. Derfor satses det ofte i slike virksomheter på IT-baserte kunnskapsstøttesystemer, som er systemer som støtter ivaretagelsen og gjenbruk av kunnskapen man opparbeider/ utvikler i en organisasjon. Sentrale sider ved disse systemene er å dele, distribuere, skape og utvikle og fange og forstå kunnskap (Gottschalk:2004), og ofte innebærer det et forsøk på å få den tause kunnskapen hos medarbeiderne mer tilgjengelig. Den teknologiske håndteringen av slike IT-baserte kunnskapsstøttesystemer er å anse som kunnskapsledelse (Christensen 2000:18). Kunnskapsledelse kan da forstås som å legge til rette for og oppmuntre de ansatte i virksomheten til informasjonsutveksling med bruk av teknologi. Tradisjonelt har det vært et viktig skille innenfor denne typen informasjonsutveksling mellom det du kan søke opp selv når du har bruk for det og det du har

fått tilsendt eller fått tildelt adgang til (Cummings og Worley [2005]2009:549). Utviklingen de siste årene har gått i en retning der det legges mer og mer opp til at den enkelte medarbeider i virksomheten kan søke opp informasjon selv når det er bruk for det.

I organiseringen av IT-baserte kunnskapsstøttesystemer har det vokst fram to ulike strategier (Cummings og Worley [2005]2009:549). Dette er kodifisering og personliggjøring. Begge disse kan sies å ha til formål at virksomheten skal unngå å "måtte finne opp kruttet på nytt hver gang". Dette for å være mer konkurransedyktig i forhold til andre aktører som konkurrerer om de samme jobbene.

Kodifisering støtter seg til utstrakt bruk av IT-teknologi der informasjon eller representasjon av kunnskap lagres i databaser som er åpne for ansatte som vil kunne ha behov for denne typen informasjon eller representasjon av kunnskap. Denne strategien kan fungere for typer av kunnskap som kan gjøres eksplisitt og deretter er mulig å kategorisere på en måte som gjør det mulig å hente fram denne informasjonen eller representasjonen av kunnskap for de øvrige deler av organisasjonen. Eksempel her kan være at et landskapsarkitektfirma lager en betegnelse for hvilke plantetyper som er aktuelle for ulike typer prosjekter avhengig av klima, sør- eller nordvendte fasader eller krav til skjøtsel.

Den andre strategien er personliggjøring, som retter seg mot å fokusere på medarbeiderne som besitter ulike typer kompetanse. Her fokuseres det på hvordan virksomheten skal ha oversikt over disse medarbeiderne, slik at øvrige medarbeidere i virksomheten kan kontakte de personene med denne eksakte typen kunnskap for å få denne overlevert gjennom personlig kontakt. Eksempel på denne typen strategi kan være et medarbeiderarkiv i et rådgivende ingeniørfirma der det eksempelvis fremkommer hvem som har erfaring og betydelig kunnskap når det gjelder planlegging av kollektive transportsystemer i storbyer. De som har prosjekt innenfor dette området kan dermed bruke dette for å spore opp og komme i kontakt med den som har denne innsikten. Målet med kontakten er å etablere samarbeidsrelasjoner med sikte på å få tilgang til den tause kunnskapen som denne "ekspertmedarbeideren" besitter på dette kunnskapsområdet. Tabellen under viser en sammenstilling av hvilke aktiviteter som karakteriserer de to strategier knyttet til teknologihåndtering innenfor kunnskapsledelse:

Tabell 2-2: To ulike strategier innenfor teknologisk håndtering av informasjon

	Kodifisering	Personliggjøring
Kunnskapsutvikling	Investeringer i IKT og systematisk bruk av databaser, intranett m.v. for gjennom kategorisering å lagre informasjon som representasjon på kunnskap	Kompetanseutvikling Introduksjonskurs On-the-job trening for å etablere kontakt og kommunikasjon med sikte på å utveksle taus kunnskap
Kunnskapsdeling	Systematisk bruk av databaser, intranett m.v. med sikte på gjenbruk av kunnskap	Mesterlære Systematisk tilbakemelding fra erfarne kolleger, mentorer Interne seminarer, møter med sikte på kunnskapsdeling, uformelle møter eller nettverk (ba)
Forandring av kunnskap	Gi ny opplæring gjennom databaserte opplæringsystemer Oppdatere databaser Best practices Intranett	Erfaring gir virksomheten mulighet for en læreprosess der kunnskapen endres
Anvendelse av kunnskap	Brukervennlighet ved bruk av databaser, dataprogrammer, intranett mv	Registrering av kompetanse på medarbeidere for å legge til rette for kontakt med sikte på utveksling av taus kunnskap

(kilde: Backe 2008:263)

Selv om medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner kan sies å ha særlig nytte av slike systemer som disse to strategiene innebærer, ser vi at denne type verktøy tas i bruk i mer ordinære virksomheter (Gottschalk 2004). Det betyr at dette også får betydning for arbeidstakere i mer praksisrettede yrker og ordinær tjenesteyting. Mens man tidligere har fokusert på å dele kunnskap om svært avanserte prosesser, er det nå også et poeng å få tak i den erfaringsbaserte kompetansen slik at det eksempelvis også kan være mulig å spre informasjon om "best practice" også på "lavere" nivåer i tjenesteproduksjonen.

Gottschalk (2004) skiller mellom to typer teknologi, den som støtter samarbeid og den som deltar i kunnskapsutviklingsprosessen. Eksempel på teknologi som støtter samarbeid i form av

å dele informasjon eller representasjon på kunnskap kan være intranett, databaser og registre, mens systemer som støtter samarbeid i form av å distribuere informasjon kan være e-post, presentasjonsgrafikk, tekstbehandling og regneark. Teknologi som deltar i kunnskapsutviklingsprosessen kan være ulike ekspertsystemer, DAK, simuleringssystemer og språkssystemer. Det er også viktig å være klar over at dette området er påvirket av en rivende teknologisk utvikling. Med økende datakraft er det mulig å bygge mer og mer avanserte simuleringmaskiner. For eksempel i opplæring av piloter, styrmenn og rakettsystemoperatører i Forsvaret er det en utstrakt bruk av simulatorer som skal gi de som opplæres viktig kunnskap i form av praktiske ferdigheter innen de enkelte feltene, og disse simulatorene kan vi si bidrar i kunnskapsutviklingsprosessen. Innenfor området teknologi som støtter samarbeid, kan man trekke fram kommunikasjonssystemer som Skype og Microsoft Lync. Disse systemene gjør det mulig å etablere en møteplattform for deltagere spredt på ulike geografiske steder ved hjelp av den enkeltes PC. Et system som Microsoft Lync gjør det enkelt for møtedeltagerne å dele skjermbilder. Dette støtter samarbeidsformer som kan gi grunnlag for kunnskapsdeling, og er slikt sett med på å skape mulige ”ba” eller ”mulighetsrom” for kunnskapsdeling i henhold til SECI-modellen.

Uansett teknologisk verktøy så fokuserer Gottschalk på to elementer som danner ramme for bruken av verktøyet – tid og sted. Om samarbeidet pågår med sammenfall i tid (synkront) eller til ulik tid (asynkront) vil påvirke valget av verktøy. Det samme vil også evt geografisk avstand mellom de som skal samarbeide – sitter de eksempelvis på nabokontor vil det gi andre muligheter for valg enn dersom de sitter med betydelig geografisk avstand. E-post er eksempel på verktøy som vil fungere både synkront og asynkront, men eksempelvis videokonferanse kun vil fungere ved synkront samarbeid.

Alvesson (1995:99) påpeker at selv om kunnskapsorganisasjoner ofte er basert på aktivitet organisert i prosjekter, så kan disse i utgangpunktet være svært forskjellige med hensyn på hvor unike problemstillingene er og graden av kompleksitet. Visse prosjekter innebærer å gå vekk fra kjente mønstre og lage nye løsninger, mens andre innebærer løsninger bygget på eksisterende ”know-how” og erfaring. Slik sett vil aktiviteten eller prosjektene, uavhengig av kjennetegnene ved en kunnskapsorganisasjon, kunne variere fra arbeid som betinger en stor grad av innovasjon til rent profesjonelt rutinearbeid. Det kan bety at de organisasjonsmessige

utfordringer knyttet til eksempelvis behovet for å etablere systemer for "gjenbruk" av tidligere løsninger, vil kunne variere fra prosjekttype til prosjekttype.

Satsingen på IT-baserte verktøy har medført at enkelte vurderer det dit hen at kontakt gjennom teknologi sidestilles med dialog ansikt til ansikt. Denne troen på at kontakt gjennom teknologi fullt ut kan erstatte dialog med utgangspunkt i fysiske møteplasser trekker Fahey og Prusak (1998) fram som en av ti dødssynder innen kunnskapsledelse. Selv om de også verdsetter den muligheten IT-verktøy gir for å overføre data og informasjon, mener de at IT-verktøy ikke kan erstatte den rike muligheten for læring og kunnskapsdeling som ligger i fysisk kommunikasjon i form av diskusjon og dialog.

2.3.3 Kunnskapsledelse og organisatorisk læring

Innenfor begrepet kunnskapsledelse har det vært en utvikling fra å fokusere på ledelse av medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner til å se på hvordan kunnskap håndteres også i øvrige typer organisasjoner. Dette har dermed blitt en ledelsesmåte som benyttes i mer tradisjonelle produksjons- og servicevirksomheter, siden disse også er avhengig av å utvikle nye produkter, tjenester og produksjonsprosesser (Christensen 2000). Det er her mer vektlagt å analysere hva kunnskap er, og hvordan den økende betydningen av kunnskap forandrer premissene for virksomhetens ledelse, organisering og strategi (Christensen 2000). Kunnskapsdelingen mellom individer kan kalles en kultivering av organisasjonens kollektive kunnskap, og gjennom denne kultiveringen kan organisasjonen opprettholde og utvikle kompetanse som kan sikre fortsatt eksistens. Denne kultiveringen av kunnskap kan ofte ligge implisitt i organisasjonen og trenger slik sett ikke alltid være gjennomtenkt og planlagt (Brown og Duguid 1998). I forbindelse med å analysere hvordan denne kunnskapsdelingen foregår, har begrepet "organisatorisk læring" eller "lærende organisasjoner" vokst fram. Bakgrunnen for de tankene som er knyttet til disse begrepene, er ønsket om å bedre organisasjoners mulighet til å mestre en kompleks verden med kontinuerlige endringer gjennom å ta opp eller utvikle ny kunnskap (Elkjær 2004).

Kunnskapsledelse er nært knyttet til begrepet "organisatorisk læring", og betegner hvordan kunnskap kan organiseres og brukes til å bedre virksomhetens prestasjoner. Cummings og Worley ([2005]2009:542) trekker fram fem punkt som karakteriserer den lærende

organisasjon eller organisatorisk læring, og som samtidig kan leses som grunnprinsipper for kunnskapsledelse i lærende organisasjoner:

- Den har en struktur som legger vekt på teamorganisering, har en flat struktur, gode nettverk både internt i virksomheten og ut mot omgivelsene
- Informasjonssystemer som håndterer innsamling og behandling av informasjon på en slik måte at de understøtter rask behandling og deling av kompleks informasjon, noe som kan gi medarbeidere i organisasjonen en konkurransefordel
- Personalområdet inkludert belønningssystemer og opplæring er laget for å være bærekraftige over tid. De sikrer innsamling og deling av ny kunnskap og nye ferdigheter
- De har en intern kultur som oppmuntrer til åpenhet, kreativitet og eksperimentering blant medarbeiderne. Denne kulturen sikrer den sosiale støtten som trengs for vellykket læring
- Den er avhengig av et effektivt lederskap som aktivt fremmer den åpenheten, risikotakingen og evnen til refleksjon som er nødvendig for læring. Lederne må også kommunisere en sterk visjon for den lærende organisasjon og gi den empati, støtte og personlige integritet som er nødvendig for å lede andre i den retning

Punktene over kan stå som siktemål for virksomheter som erkjenner at graden av endringer i samfunnet betinger at endringsevne er vesentlig på de aller fleste stillingsnivåer i virksomheten. Sentralt for denne endringsevnen i virksomheter er muligheten til å overføre kunnskap fra individ til individ, og kunnskapsledelse er trukket fram som en egnet ledelses- og styringsform for å tilrettelegge for denne kunnskapsdelingen.

Organisatorisk læring kan oppfattes som en prosess for kunnskapsdeling. Et første perspektiv på organisatorisk læring tar utgangspunkt i individenes evne til å tilegne seg kunnskap og analytiske og kommunikative ferdigheter samt evnen til å se på organisasjoner som et system (Elkjær 2004). Kunnskap er her sett i et strukturelt perspektiv og kunnskapsdeling og læring vil være basert på synet at kunnskap er en beholdning som kan overføres fra et individs intellekt til et annet individs intellekt. Dette er en modell som er kjent fra blant annet formell utdanning. Det andre perspektivet legger mer vekt på at kunnskap og kunnskapsutvikling

skjer gjennom deltagelse i prosesser i organisasjoner, og praksis vil være arena for tilegnelse av kunnskap og ferdigheter. Slik sett innebærer dette synet et prosessuelt syn på kunnskap der kunnskapsdeling skjer utenom mer tradisjonelle og formelle lærings- eller utdanningssystemer (Elkjær 2004). Kunnskapsdeling og læring foregår som en naturlig del av organisasjonens hverdag, og kunnskapen kommer som et resultat av den praktiske deltagelsen i den aktuelle vare- / tjenesteproduserende prosess i virksomheten. Det har også vokst fram et tredje perspektiv på organisatorisk læring, den såkalte "tredje vei" (Elkjær 2004). Det tar utgangspunkt i det prosessuelle synet på kunnskap og kunnskapsdeling, men vektlegger i tillegg betydningen av intuisjon og følelser i utviklingen av erfaring og kunnskap i organisasjoner. Dette perspektivet taler for å se organisasjoner som "sosiale verdener" framfor å se organisasjoner som systemer eller samling av praksisfelleskap. Begrepet "sosial verden" brukes for å få fram at virksomhetene opererer i en kompleks verden der sosial stabilitet og sosial endring er to sider av samme sak. Dette er utgangspunktet for å hevde at struktur og prosess er faktorer som kontinuerlig vil påvirke hverandre i en organisasjon.

2.3.4 Kunnskapsledelse og kunnskapshjelpere

Kunnskapsledelse har vi tidligere definert som hvordan ledelsen legger føringer og tilrettelegger for kunnskapsdeling og -utvikling i en organisasjon. Ved utvikling av kunnskap kan vi snakke om kunnskapshjelpere som er elementer som skal bidra til at en virksomhet legger til rette for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Von Krogh et al. ([2001]2007) trekker fram ulike fem slike viktige kunnskapshjelpere, og tre av disse kan sies å være nært knyttet til kunnskapsledelse. Den første er å *formulere en kunnskapsvisjon*, som vil være en del av en strategi ledelsen utarbeider for å forbedre virksomhetens prestasjonsnivå. I en slik visjon er det viktig å skape seg bilder av både hvordan omgivelsene til virksomheten er i dag og hvordan vi ønsker denne skal være på sikt. Dernest vil hovedutfordringen være å spesifisere hvilken type kunnskap som er nødvendig i virksomheten for å bringe den fra dagens situasjon til den ønskede situasjonen. I arbeidet med dette framholder von Krogh et. al. ([2001]2007) at det særlig er viktig å bruke fantasien for å skape bilder av nye muligheter for virksomheten. Også å *lede samtaler* trekkes fram som viktig. Ledelsen må her bidra til å etablere dialoger som kan gi rom for kunnskapsutvikling blant de ansatte, gjennom eksempelvis mentorvirksomhet eller ulike opplæringsprogrammer. Dialogen mellom ansatte i virksomheten kan ofte dreie seg om å bekrefte en type kunnskap eller å skape ny kunnskap. For å få gode dialoger er det en forutsetning med tillit mellom deltagerne i dialogen og at

dialogen skjer i en atmosfære preget av omsorg slik at deltagerne lettere kan stole på hverandre. For å etablere denne rammen rundt dialogen er det ikke nødvendigvis slik at dialogen alltid skal være faglig basert. Gjennom å oppmuntre til hyppig kontakt av mer uformell karakter vil det også kunne medføre diskusjoner om mer jobbrelevante spørsmål. En av kunnskapshjelperne er også å *mobilisere kunnskapsaktivister* (von Krogh et al. [2001]2007). Kunnskapsaktivister er aktører som er sentrale for å koordinere og ta initiativ til kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i virksomheter. Slik sett kan de være en form for katalysator for at en endringsprosess eller kunnskapsutviklingsprosess skal komme i gang. De kan også ha en rolle som innebærer at de tar med seg og formidler utfordringer på lavere nivå i organisasjonen til mer overordnet nivå.

I sammenheng med kunnskapsledelse er det nyttig å trekke inn begrepet kunnskapshjelpende kontekst, som er en forutsetning for å etablere effektiv kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Med kunnskapshjelpende kontekst menes felles møtesteder som gjør det mulig å etablere gode relasjoner som er en forutsetning for god dialog (von Krogh et al. [2001]2007:21). Dette vektlegger den prosessuelle siden av kunnskapen, det er i interaksjonen mellom mennesker at kunnskapsdeling og –utvikling skjer. Et felles møtested i form av et ”mulighetsrom”. Den japanske betegnelsen ”ba” som kan oversettes med ”plass” eller ”rom”, brukes ofte som navn på dette ”mulighetsrommet” (Nonaka og Konno 1998:40). ”Ba” kan tenkes både som en fysisk møteplass med kommunikasjon ansikt til ansikt eller også et virtuelt møtested med kommunikasjon gjennom eksempelvis intranett, videokonferanse eller et bildebasert telefonsystem. ”Ba” kan tenkes også som en kombinasjon av disse. Ba vil representere et rom for å utveksle kunnskap og slik sett skape økt innsikt. Nonaka og Konno (1998) skriver videre at dersom kunnskap holdes utenom ba vil det være representasjon på kunnskap i form av informasjon. Denne kan kommuniseres uavhengig av et ba. For deltagere som møtes i et ”ba”, er det viktig å utvikle en felles mental ”plattform” gjennom felles erfaringer, følelser og ideer.

2.4 Oppsummering av teoretisk perspektiv

I teorikapitlet har jeg presentert ulike retninger innenfor synet på kunnskap og hvordan ulike kunnskapssyn har hatt ulike talsmenn opp gjennom historien. De to hovedretningene er et strukturelt og et prosessuelt perspektiv på kunnskap, der disse to perspektivene står i

motsetning til hverandre og gir ulike føringer og premisser for kunnskapsdeling og læring. I synet på kunnskap er begrepet "taus kunnskap" sentralt for å forstå overføring av kunnskap i og med at den betegner en type kunnskap som ikke kan gjøres eksplisitt. To modeller for å beskrive overføring av særlig taus kunnskap mellom individer i organisasjoner SECI-modellen og teorien om mesterlære.

Teorier rundt organisering av kunnskapsorganisasjoner forteller om det spesielle som vi kan forvente å finne i slike organisasjoner. Ofte er aktiviteten i kunnskapsorganisasjoner inndelt i prosjekter som utføres av team, der sammensetningen av teamene kan variere fra prosjekt til prosjekt. Bemanningen i team har til hensikt å koble sammen individer med ulik kunnskap, der det oppstår en synergi når denne kunnskapen utveksles og utfordres (Newell et. al. 2002). Teorien rundt praksisfellesskap er nyttig for å forklare hvordan sosiale relasjoner virker inn på kunnskapsdeling i organisasjoner (Wenger [1998]2008).

Kunnskapsledelse har vokst fram som begrep ut fra en erkjennelse av at den nye kapitalen i form av kunnskap og ferdigheter krever andre ledelsestilnærminger enn det som var vanlig i industrisamfunnet. Med økende kompleksitet i arbeidsoppgavene kan ofte ikke kunnskapsarbeideren læres opp og kontrolleres av lederen på samme måte som tidligere. Kunnskapsledelse kan betraktes som teknologisk håndtering av informasjon, der utgangspunktet er at virksomhetene ønsker å systematisere kunnskapsmedarbeiderne sin kunnskap for å unngå å "måtte finne opp kruttet på nytt" (Gottschalk 2004).

Kunnskapsledelse har i økende grad blitt gjenstand for oppmerksomhet i sammenheng med håndtering av kunnskap ikke bare i kunnskapsorganisasjoner men også øvrige typer virksomheter. Slik har det blitt aktuelt som ledelsesform i mer tradisjonelle produksjons- og servicevirksomheter som også må fornye seg på produkter, tjenester og produksjonsprosesser. "Organisatorisk læring" eller "lærende organisasjoner" har etablert seg som begrep for å beskrive hvordan kunnskapsdelingen foregår. "Den tredje vei" innenfor organisatorisk læring tar utgangspunkt i et prosessuelt syn på kunnskap, men vektlegger i tillegg også betydningen av intuisjon og følelser i utviklingen av erfaring og kunnskap i organisasjoner (Elkjær 2004).

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere og drøfte de metodiske valg som jeg har gjort i denne masteroppgaven. Innledningsvis gjør jeg rede for mitt vitenskaplige ståsted herunder mitt kunnskapssyn. Senere i kapitlet går jeg gjennom de valg jeg har gjort når det gjelder undersøkelsesdesign samt forteller hvordan jeg i praksis har gjennomført undersøkelsen og i ettertid håndtert og behandlet datamaterialet. Til slutt gir jeg en drøfting av undersøkelsens reliabilitet og validitet.

3.1 Vitenskaplig ståsted

Hvordan vi mennesker danner oss bilder av våre omgivelser og om verden samt funderinger på hva som er grunnleggende sannheter, er sentrale spørsmål som har vært aktuelle helt siden filosofene og vitenskapsmennene i det gamle Hellas begynte å beskjeftige seg med disse spørsmålene. For forskningen er dette avgjørende spørsmål, og det kan være nyttig å betrakte dette ut fra et ontologisk og epistemologisk perspektiv.

Ontologi er et ord av gresk opprinnelse, og betyr læren om hvordan virkeligheten og verden faktisk ser ut. Epistemologi er en av de filosofiske grunnfagene, og det kan betegnes som læren om kunnskap og hvordan vi skaffer oss kunnskap. Disse begrepene er sentrale innenfor vitenskapsteori, og de kan begge betraktes ut fra et objektivistisk eller subjektivistisk perspektiv (Coghlan & Brannick 2005). Når det gjelder ontologi vil et objektivistisk syn være ensbetydende at man betrakter verden ut fra at verden kan forklares og beskrives på en objektiv måte og at den er basert på visse allmenne lovmessigheter. På motsatt side vil et subjektivistisk syn innebære at man betrakter verden som en sosial konstruksjon som må fortolkes ut fra bakgrunn og kultur (Jacobsen 2005).

Ut fra et objektivistisk eller positivistisk ståsted er forskeren en nøytral iaktaker og adskilt fra det fenomenet som skal studeres eller forskes på. Denne måten å forstå verden på er fundament for særlig den naturvitenskaplige forskningen, men også enkelte forskere innenfor samfunnsvitenskapene kan innta et slikt ståsted.

Som en motsats til dette har vi et subjektivistisk eller fortolkningsbaserte utgangspunkt, der man ikke anser at det finnes noen objektiv virkelighet, men at alt må oppfattes som ulike

fortolkninger av virkeligheten. Vi kan her snakke om verden og fenomener som sosialt og kulturelt konstruert, og at de derfor må studeres og forstås på bakgrunn av dette. Det betyr samtidig at man i stor grad ser bort fra universelle sannheter, og slik sett kan man heller ikke snakke om noe samlet bilde av virkeligheten. Dette ståstedet er særlig vanlig innenfor samfunnsvitenskapene.

Mitt vitenskaplige ståsted innenfor samfunnsvitenskapene er hovedsakelig basert på at jeg betrakter verden og fenomener som sosialt og kulturelt konstruert. I denne oppgaven innebærer det at jeg inntar et prosessuelt og subjektivistisk ståsted basert på sosial konstruktivisme.

3.2 Ulike undersøkelsesmetoder

I denne masteroppgaven foretar jeg en undersøkelse som skal danne det empiriske grunnlaget for en analyse. Når jeg skal velge undersøkelsesmetode står jeg overfor et valg mellom ulike metoder som kan gi et bilde av virkeligheten (Jacobsen 2005:28). Her skiller det mellom kvalitative og kvantitative undersøkelsesmetoder, som begge angir metoder som kan gi innsikt og øke kunnskapen om et område. Kvantitativ tilnærming er strukturert og systematisert. Denne metodetypen går i bredden og tar sikte på å formidle forklaringer gjennom at informasjon er formet til målbare enheter. Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative metodetypen går i dybden, og har som formål å få frem sammenheng og helhet. Den tar sikte på å formidle forståelse (Dalland 2007:83-84).

Det kan være interessant å vurdere tilnærmingen til metode i forhold til Nonakas & Takeuchi (1995) sin oppfatning av kunnskap. Kvantitative metoder kan sies å være innrettet mot å gi oss eksplisitt kunnskap, mens kvalitative undersøkelser kan være mer innrettet mot å gi oss innsyn i den tause og prosessuelle kunnskapen. Man kan anta at begge metodene for tilnærming til undersøkelsesfeltet er egnet til å gi en form for kunnskap karakterisert med det som Nonaka og Takeuchi benevner ”berettiget overbevisning” eller ”justified belief”. Slik sett er begge undersøkelsesmetodene i stand til å bidra i en prosess der forskeren nærmer seg sannheten mest mulig.

To-sidigheten ved vurdering av metode og den datatype de ulike metodene resulterer i, kan illustreres gjennom det følgende sitatet:

”Ikke sjelden må vi imidlertid velge mellom kvalitative og kvantitative data. Det er et utgangspunkt for meg at dette valget ikke er av prinsipiell, men av strategisk karakter. Ingen av de to datatypene er prinsipielt bedre enn den andre, og ingen av dem er prinsipielt mer vitenskaplig enn den andre. Hvilken av dem som er mest fruktbar i forbindelse med et konkret forskningsopplegg, avhenger i første rekke av den spesielle problemstilling som skal belyses.” (Grønmo, S. 1996:75 i følge Jacobsen 2005:41).

Dermed blir det opp til forskeren i den konkrete problemstillingen å vurdere og foreta valget av metode for å frembringe kvalitative eller kvantitative data. Det er imidlertid ulike syn på hva som skal vektlegges ved dette valget av metode, og man kan kort skissere følgende fire viktige tema i metoddebatten, slik Jacobsen beskriver disse (Jacobsen 2005:28-31):

Induktiv versus deduktiv innsamling

Dette omhandler hvilken strategi som er best egnet til å beskrive virkeligheten. Deduktiv strategi går ut på at man først danner seg et bilde av hvordan virkeligheten er, og så går ut og undersøker for å se om bildet samsvarer med virkeligheten. Alternativt velges en induktiv tilnærming, der datainnsamlingen foretas uten først å ha laget seg noen forventninger om virkeligheten. På bakgrunn av vurdering av de innsamlede dataene kommer man fram til et bilde av virkeligheten. Min tilnærming i denne undersøkelsen har vært en induktiv tilnærming for å unngå å begrense datafangsten før undersøkelsen starter. Samtidig er det viktig å påpeke at det kan stilles spørsmål ved om jeg som forsker kan ha et nøytralt grunnlag for forskningen, da jeg som forsker har med meg et ”bakteppe” av taus kunnskap som vil prege min tilnærming til spørsmålsstillingene rundt kunnskapsdeling.

”Holisme” eller individualisme

Dette gjelder i første rekke hvordan sosiale fenomener skal forstås. På den ene siden er det de som mener at individets motiver og atferd er det eneste som er interessant å analysere. Da er det en tilnærming preget av individualisme og det er enkeltmennesket som er den viktigste datakilden. Dette er grunnlaget for store utvalgsundersøkelser. En holistisk tilnærming

medfører at man ser på sosiale fenomener som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den sosiale sammenhengen de inngår i, noe som ofte vil være en tids- og ressurskrevende datainnsamlingsmetode. På grunn av de begrensede tidsressursene jeg har for denne masteroppgave er det naturlig å ta utgangspunkt i en undersøkelsesmetode der enkeltmennesket er den viktigste datakilden. Samtidig er enkeltmennesket en del av en sosial gruppe, og kunnskapsdeling som begrep er nært knyttet til prosesser mellom et eller flere enkeltindivider. Dermed vil undersøkelsen ikke bare være preget av individualisme.

Nærhet eller distanse

Dette temaet beskriver graden av skille mellom den som undersøker og det som undersøkes. Idealet er at den som undersøker ikke skal innvirke på det som undersøkes, og at resultatene kan repeteres dersom man gjentar en lignende undersøkelse. Kritikere til dette synet innvender at det aldri helt kan unngås at den som undersøker, i en viss grad påvirker resultatene i undersøkelsen. Det har blitt hevdet at den sterke vektleggingen av distanse mellom den som undersøker, og det som undersøkes, har medført at forskningen har blitt dårligere. Denne oppgaven er en del av en erfaringsbasert masterstudie, og da har det vært naturlig for meg å foreta en undersøkelse i en virksomhet jeg har kjennskap til. Denne kjennskapen gir meg en nærhet til forskningsfeltet som jeg mener bidrar til nyttig innsikt i det som undersøkes.

Ord eller tall

Den kvantitative metoden har som et grunnleggende utgangspunkt at resultatene fra slike undersøkelser kan presenteres i form av tall og statistiske teknikker. En vanlig metode er spørreskjemaet med faste svaralternativer. Idealet er naturvitenskapene, der tallfesting er svært vesentlig for å beskrive resultater av undersøkelser. Den kvalitative metoden er ofte sett på som en reaksjon på det å hente "naturvitenskapelige metoder" for å beskrive sosiale fenomener. Jeg gjennomfører i denne oppgaven en undersøkelse som omhandler kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsdeling, og kunnskapsdeling kan oppfattes som et sosialt fenomen da det er nært knyttet til prosesser mellom et eller flere enkeltindivider. Det er da nærliggende for meg å velge en kvalitativ undersøkelsesmetode, og en tekstuell presentasjon av resultatene er bedre innrettet enn tall for å få fram de nyansene som kan ligge i fortolkningen av resultatene.

3.2.1 Case-studier

Undersøkellesdesign handler om metoden eller fremgangsmåten jeg velger for å finne svar på problemstillingen. Ved valg av undersøkellesdesign er det vanlig å skille mellom et undersøkellesopplegg som går i bredden (ekstensiv) eller dybden (intensiv) (Jacobsen 2005:87).

Et eksempel på undersøkellesdesign som går i dybden er case-studier. I forskningslitteraturen blir case-studie som regel brukt for å betegne en intensiv feltstudie, der selve studieobjektet er kjennetegnet ved at det er avgrenset i tid og rom. Ved å gå i dybden på enkelttilfeller, er case-studier godt egnet til å utvikle nye teorier eller modeller. Dybdestudien i det enkelte case kan gi oss innsikt som kan bidra til å danne hypoteser. Disse kan så i ettertid testes gjennom nye forsøk enten i form av nye case-studier eller andre undersøkelser (Jakobsen 2005:92).

For min oppgave synes den kvalitative tilnærmingen i et case-studie å være godt egnet som metode, siden jeg ønsker en dypere forståelse av begrepet kunnskapsdeling og hvordan kunnskapsdeling forstås av ansatte i kunnskapsorganisasjoner (Jakobsen 2005).

Avgrensningen av studieobjektet i tid og rom passer godt i forhold til de tidsressursene som er til rådighet for oppgaven.

3.3 Valg av metode

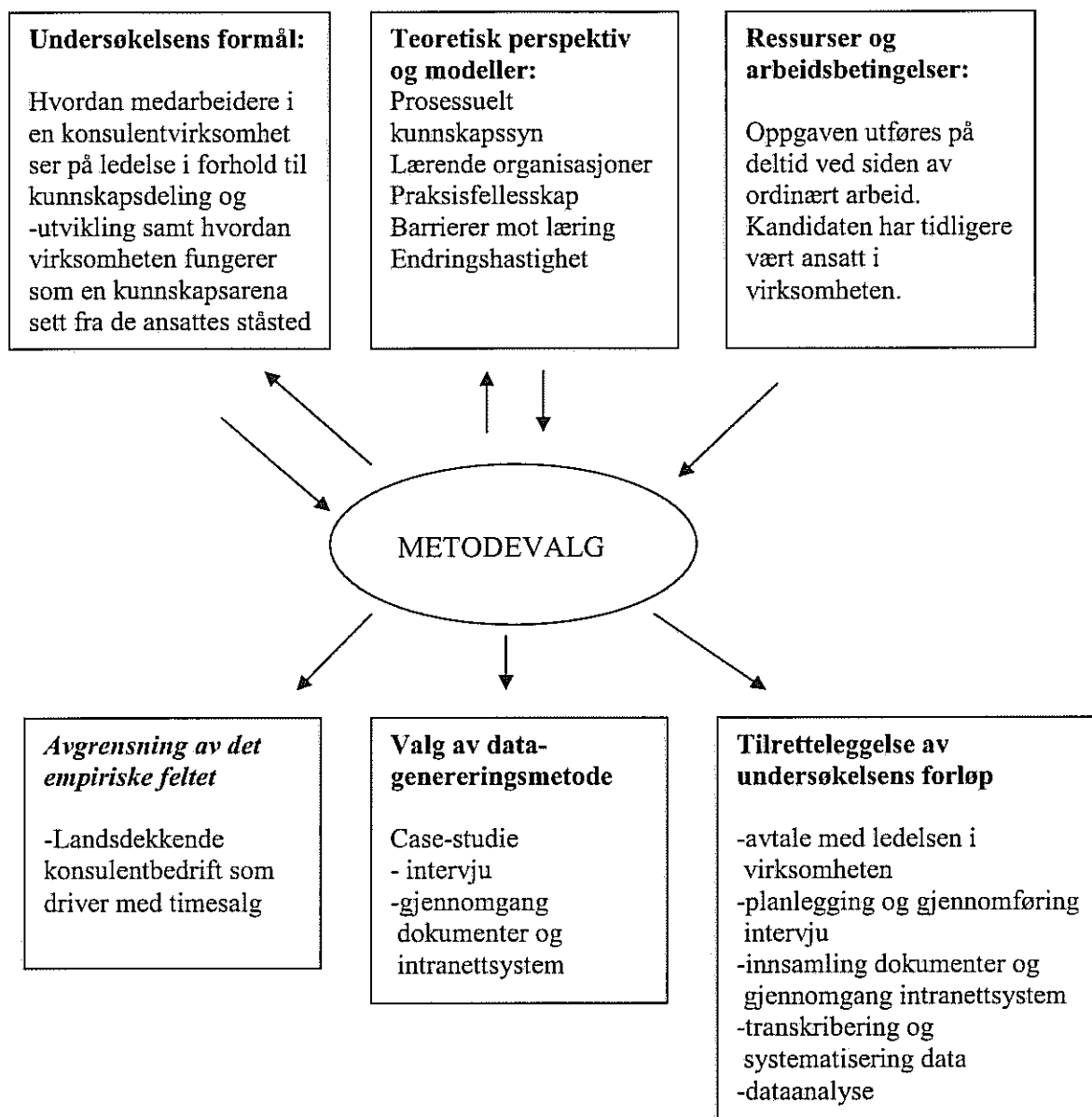
I denne oppgaven undersøker jeg hvordan kunnskapsarbeidere i en kunnskapsintensiv virksomhet ser på kunnskapsdeling og hvordan virksomheten fungerer som en kunnskapsarena sett fra de ansattes ståsted. Jeg har valgt å belyse denne problemstillingen ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i form av en case-studie i en kunnskapsorganisasjon. Jeg har hatt et ansettelsesforhold i denne organisasjonen tidligere. Ut fra de tema i metoddebatten som jeg har belyst tidligere, kan tabellen under gi en beskrivelse av de metodiske karakteristika ved den undersøkelsen jeg har gjennomført.

Tabell 3-1: Beskrivelse av valgt case-studie ut fra ulike tema i metodedeibatten

Tema	Beskrivelse av tilnærming i case-studien
Semi-induktiv	Data blir samlet inn uten å ha laget seg noen forventninger om virkeligheten, men spørsmål og tilnærming i intervju er preget av det bilde jeg har av denne virksomheten som tidligere ansatt
Semi-individualisme	Intervjuundersøkelsen vil være rettet mot individer, og deres motiver og adferd er det som direkte kommer til syne. Samtidig vil individet være en del av en sosial gruppe, og temaet kunnskapsdeling er sterkt knyttet til interaksjon med andre i virksomheten.
Nærhet	At jeg tidligere har vært ansatt i virksomheten og gjennom at datainnsamlingen gjennomføres som personlige intervju, vil medføre nærhet til forskningsfeltet
Ord	Den kvalitative tilnærmingen vil resultere i en tekstuell framstilling og rapportering av resultater

Metodemessig ønsker jeg videre at observasjonene skal styre forskningsprosessen. Samtidig er jeg klar over at mine tidligere erfaringer medfører at case-virksomheten studeres i lys av mer eller mindre ubeviste hypoteser hos meg som forsker.

Mine vurderinger ved valget av undersøkelsesmetode har vært påvirket av flere forhold. Figuren under kan gi en illustrasjon av hva som har vært hovedelementer og situasjonsfaktorer i metodevalget, der jeg har satt inn beskrivelser ut fra min situasjon og oppgave (Borum 1990 i følge Gotvassli 1999:7).



Figur 3-1: Skissemessig fremstilling av premisser for metodevalg

Ressurstilgangen har vært en viktig dimensjonerende faktor i valget av det endelige metodiske opplegget.

3.4 Valg av case og informanter

Som case-virksomhet i denne masteroppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i et landsdekkende konsulentfirma innenfor ingeniør- og arkitekttjenester med over 600 ansatte spredt på i underkant av 20 større eller mindre kontorer over hele landet. Aktiviteten i dette selskapet er hovedsaklig knyttet til salg av timer i prosjekt. Tidligere har jeg vært ansatt som leder i denne virksomheten, men det er 5-6 år tilbake i tid. Dette tidsspennet innebærer at jeg

har fått en avstand til den realiteten jeg oppfattet i virksomheten da jeg hadde mitt virke der. Samtidig har jeg siden den gang fått innblikk i en god del teori om ledelse og kunnskapsutvikling gjennom studiet MKIL, og dette betyr at jeg ser virksomheten med andre øyne nå enn da jeg var ansatt der.

Selskapet har en eierform der alle aksjene er eid av en stiftelse, som er en selveiende institusjonsform. I stiftelsen som eier aksjene i Timesalg AS, har de ansatte har stor innflytelse på valget av styremedlemmer. Stiftelsen har nedfelt i vedtektene at overskuddet i virksomheten skal brukes til å videreutvikle virksomheten til beste for de ansatte. Derfor blir det konsulentvirksomheten genererer av overskudd, enten tillagt egenkapitalen i selskapet eller overført stiftelsen som utbytte. Stiftelsens formål er også tilkjennegjort gjennom selskapets nettsider, der det står følgende: ”Stiftelsen er opptatt av å fremme (virksomhetens navn)s kontinuitet og utvikling. På denne måten vil de også sikre arbeidsplassene for de ansatte i konsernet”. Stiftelsesformen representerer en spesiell eierform i bransjen, og gjennom min kjennskap til virksomheten som tidligere ansatt, vet jeg at stiftelsesformen og stiftelsens formål vektlegges som positivt av de ansatte.

En av grunnene til at jeg ønsker å se på en kunnskapsorganisasjon som driver timesalg, er at for disse virksomhetene er optimalisering av tidsbruken særdeles viktig gjennom at de lever av de timene de kan selge til oppdragsgivere i et marked. Den tiden som ”går tapt” eller ikke kan benyttes til ”direkte inntektsbringende aktiviteter mot oppdragsgiver”, vil virksomheten ikke kunne få igjen på et senere tidspunkt. ”Tiden som den viktigste knapphetsfaktor” er kanskje derfor et utsagn som er sterkere gjør seg gjeldende for denne typen virksomheter enn andre. Til forskjell fra dette vil eksempelvis være kunnskapsbaserte virksomheter i offentlig sektor som har bevilgningsfinansiering – tid brukt på annet enn direkte målrettet tjenester ut mot brukere vil ikke nødvendigvis påvirke virksomhetens inntektsside.

Ved utvelgelsen av informanter i intervjuundersøkelsen ble det lagt vekt på at utvalget skulle gi forskjeller i fagområde, erfaring i form av antall år i selskapet og evt andre virksomheter og utdanning. Gjennom telefonisk kontakt og mail-kontakt med en leder i virksomheten fremla jeg mine ønsker om foretrukket bakgrunn for informantene, der det i tillegg til punktene over var viktig med en blanding av medarbeidere med lang erfaring og medarbeidere med litt kortere fartstid i firmaet. Jeg ønsket også en representativ kjønnsfordeling i utvalget i forhold til kjønnsbalansen i selskapet. I samråd med vedkommende leder plukket jeg ut to erfarne

medarbeidere ut fra et antall mulige kandidater. Via disse to erfarne medarbeiderne fikk jeg innsikt i mulige informanter med kortere erfaring, og plukket ut to yngre medarbeidere innenfor disse sine divisjoner. Til sammen ble det gjennomført intervju med fem informanter i case- organisasjonen. Oversikten nedenfor viser bakgrunnsinfo om informantene i skjematisk form:

Tabell 3-2: Karakteristika ved de ulike informantene i undersøkelsen

Nr	Rolle/stilling	Utdanning	Erfaring
1	Leder	Høyere grad	Lang
2	Mellomleder	Høyere grad	Lang
3	Medarbeider	Lavere grad	Kort
4	Mellomleder	Høyere grad	Lang
5	Medarbeider	Høyere grad	Midlere

Med utdanning av høyere grad menes utdanning tilsvarende Master-nivå eller høyere, mens lavere grad vil si en universitets- eller høyskoleutdanning tilsvarende Bachelor-nivå. De som er satt opp med lang erfaring har alle over 15 års arbeidserfaring. De med midlere erfaring har over 5 års erfaring, mens de med kort erfaring har under 5 års erfaring. Av de fem informantene er det to kvinner, og denne andelen i utvalget er tilsvarende det som er kjønnsfordelingen i virksomheten.

Ut fra den tid som er til rådighet for undersøkelsen og også praktiske hensyn, har jeg valgt å gjennomføre samtlige intervju blant ansatte som er stasjonert i Midt-Norge, og alle informantene er tilknyttet samme kontor.

Av oversikten i tabell 3-2 fremgår det at 2 av informantene er mellomledere. Selv om disse to har lederposisjoner er de å anse som kunnskapsarbeidere og bruker en vesentlig del av sin tid i prosjektrettet arbeid. Slik sett har de mange av de samme utfordringene som ordinære medarbeidere og de er å anse som kunnskapsarbeidere. En av informantene har en ren lederstilling, og han er tatt med for å få fram eventuelle nyanser mellom ledernivået og kunnskapsarbeiderne i svarene på spørsmålene i intervjuundersøkelsen.

I tillegg til intervju har jeg gjennomgått ulike dokumenter som omhandler opplæring og kunnskapsdeling i virksomheten.

3.5 Intervjuet – forarbeid og gjennomføring

Før intervjuene brukte jeg en god del tid på å utarbeide en intervjuguide, og her fikk jeg også diskutert med veileder hvordan jeg skulle ”operasjonalisere” problemstillingene slik at det ble gode spørsmålsstillinger til bruk i intervjuet. Jeg fikk gjennom veiledningen innspill til utformingen av spørsmålsstillingene. Dersom spørsmålsstillingene hadde blitt stående i sin opprinnelige form, ville det kunne svekket kvaliteten i undersøkelsen. Den endelige utgaven av intervjuguiden, som er vist i vedlegg til oppgaven, kan karakteriseres som en såkalt semistrukturert intervjuguide.

Når jeg laget intervjuguiden anså jeg det som viktig å ikke benytte teoretiske betegnelser som det ikke var naturlig at intervjuobjektene kunne definere nøyaktig. Dette for å slippe å bruke for lang tid på innledende avklaringer av begrepsapparatet som brukes i deler av den teorien jeg har som bakteppe for denne oppgaven. Samtidig har jeg gjennom intervjuene diskutert og forsøkt å avklare begrep som kunnskap og kunnskapsdeling med informantene, i og med at dette har vært sentralt for å få et innblikk i hva informantene intuitivt har lagt i disse begrepene.

Parallelt med dette arbeidet jeg med planleggingen av intervjuene. Intervjuene skulle skje i case-virksomhetens lokaler, og det var viktig å få planlagt disse slik at jeg kunne gjennomføre intervjuene på 2-3 dager. Dette for ikke å få for mange reiser fram og tilbake til intervjustedet. Jeg hadde forut for intervjuene en del telefonisk kontakt og mail-kontakt med en leder i virksomheten, der jeg orienterte om oppgaven og fikk klarsignal til å gjennomføre en intervjuundersøkelse i selskapet. Jeg oversendte også en mail som viste hovedpunktene i intervjuundersøkelsen. Jeg gjennomførte alle de fem intervjuene over to dager i to påfølgende uker. I starten av alle intervjuene redegjorde jeg for at undersøkelsen er en del av min masteroppgave, at undersøkelsen er frivillig og at opplysningene fra undersøkelsen ville bli anonymisert i masteroppgaven.

Underveis i intervjuet anså jeg det som viktig å følge den semistrukturerte intervjuguiden. Dette for å sikre at jeg holdt meg til temaet for intervjuene og dermed sikre at intervjuet bidro til å belyse de forskningsspørsmålene jeg ønsket svar på i oppgaven. Samtidig var jeg opptatt av å få fram informantenes forståelse av temaene som ble tatt opp i intervjuet.

De to første intervjuene hadde jeg samme dag, og da jeg transkriberte disse i etterkant fikk det meg til å reflektere over at jeg kanskje i for stor grad fulgte intervjuguiden. På enkelte spørsmål så jeg at jeg kunne stilt oppfølgingsspørsmål ut fra at svarene kanskje ikke var helt konsise eller de inneholdt opplysninger som med fordel kunne vært forfulgt i dybden via et oppfølgingsspørsmål. Denne refleksjonen førte ikke til at jeg endret intervjuguiden, men de påfølgende intervjuene ble nok i større grad preget av oppfølgingsspørsmål som ikke nødvendigvis sto i intervjuguiden men som ble naturlig å stille ut fra intervjuets forløp. Intervjuenes varighet varierte fra ca 50 min til ca 1 time og 20 min. Alle intervjuene ble spilt inn på en diktafon. Jeg hadde som utgangspunkt at jeg skulle gjøre noen enkle stikkordsmessige notater i løpet av intervjuene i tilfelle feil med opptaksutstyr og også som et hjelpemiddel når jeg gikk i gang med transkribering av intervjuene. Jeg forlot imidlertid raskt denne strategien da jeg opplevde at selve intervjusituasjonen ble bedre når jeg konsentrerte meg om det som ble sagt av informanten. Slik slapp jeg å bruke oppmerksomhet på å skrive ned deler av det informanten sa, og jeg kunne heller rette oppmerksomheten mot å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål.

3.6 Bearbeiding av datamaterialet

3.6.1 Transkriberingsprosessen

Når jeg i etterkant av intervjuene satt med dette materialet på diktafon, er det å anse som rådata for undersøkelsen. Idealet ved slike intervjuundersøkelser er at intervjuet skal transkriberes i sin helhet (Jacobsen 2005:189). Dette både fordi det er til stor hjelp for forskeren under bearbeiding og analyse av materialet, men også fordi det gir en mulighet for å etterprøve rådata og de tolkningene forskeren har gjort på grunnlag av dette materialet. En skriftlig framstilling av det intervjuet, gjør det også mulig for forskeren å få med seg innholdet i intervjuet uten å måtte forholde seg til tempoet i intervjuobjektets muntlige framstilling. Den skriftelige framstillingen gjør det også lettere å hoppe fram og tilbake i materialet, der alternativet ville vært å spole fram og tilbake på diktafonen.

Jeg valgte å transkribere materialet i sin helhet. Selv om dette var et hovedprinsipp, måtte jeg ta stilling til enkelte valg underveis i transkriberingen. Jeg valgte å transkribere ordrett det som ble sagt i intervjuene ved første gangs nedtegnning. Når jeg i ettertid har benyttet sitater fra materialet i rapporten, har jeg kuttet ut fyllord og dialektuttrykk som naturlig brukes av intervjuobjektet. Dette har gitt sitatene en noe mer fortettet stil. Samtidig har sløyfingen av

fullord og tilpasning av dialektuttrykk og –former bidratt til å hensynta informantenes anonymitet. Disse tilpasningene har, etter min vurdering, ingen innvirkning på det betydningsmessige innholdet i utsagnene.

Rent praktisk transkriberte jeg intervjuene ved å skrive de inn i Excel, der svarene fra hver informant ble skrevet inn i hver sin tildelte kolonne og relatert i forhold til radstrukturen i regnearket som representerte spørsmålsstillingene i intervjuet. Svarene på enkelte spørsmål gikk utover maksimalt innhold og størrelse i en celle, og da ble disse satt inn som en ekstra linje for å få plass til den resterende teksten i det svaret. Jeg transkriberte samtlige intervjuer innen tre dager etter at intervjuene var gjennomført. Det at jeg tok tak i intervjuene såpass raskt, mener jeg var verdifullt fordi samtalenes innhold og interessante utsagn fremdeles var friskt i minne. Selve transkriberingsprosessen oppfattet jeg som verdifull pga at det igangsatte tanker rundt informasjonen som framkom i intervjuet, og jeg følte jeg allerede da tankemessig startet på analysen av materialet. Det at jeg transkriberte intervjuene over en så kort tidsperiode medførte at jeg startet å reflektere over innholdsmessige nyanser og ulikheter i informantenes svar på de enkelte spørsmålene.

3.6.2 Analyse av datamaterialet

Innholdsanalyse bygger på den forutsetning at det som fremkommer gjennom et intervju med en informant kan inndeles i et større eller mindre antall kategorier. Deretter følger forsøk på å finne sammenhenger mellom kategoriene (Jaobsen 2005). En kategorisering av data vil innebære å framstille rådata, som ofte vil ha en detaljert og rik struktur, i en mer forenklet form og som er enklere å analysere ut fra. Det kan være ulike datakilder som kan belyse disse kategoriene, og det som eksempelvis kommer fram i de ulike intervjuene kan bidra til å belyse kategoriene og se de fra ulike ståsted. I en kvalitativ datainnsamling er åpenhet en viktig forutsetning, og det betyr at forskeren i mindre grad lager kategorier i forkant av datainnsamlingen. Metoden skal slik sett være induktiv og tilfredsstillende følgende krav (Jacobsen 2005:193): ”Kategoriene skal være fundert i data. De skal springe ut fra de dokumentene, observasjonene og intervjuene vi har tilgjengelig”.

Ved å bruke Excel i transkriberingen fikk framstillingen av materialet en matriseform, noe jeg føler var til hjelp i de første forsøkene på strukturering og kategorisering av materialet. Jeg så imidlertid etter hvert at denne første kategoriseringen ikke var i tråd med de ideelle kravene om at kategoriene skal være fundert i materialet fra datainnhenting. Når jeg startet opp med

kategoriseringen ser jeg i ettertid at jeg tok jeg for mye hensyn til de hovedtema spørsmålsstillingene var inndelt i. Etter råd fra veileder bearbeidet jeg dette slik at den endelige kategoriseringen fikk en form som jeg mener er mer i tråd med de resultater som framkom i intervjuundersøkelsen.

I analysen har jeg løpende forsøkt å betrakte organisasjonen fra informantenes ståsted ut fra den informasjonen de kommer med gjennom intervjuene. Denne informasjonen belyser jeg, etter å ha bearbeidet den gjennom kategoriseringen av materialet, ved hjelp av det teoretiske grunnlaget for oppgaven. I analysedelen av teksten har jeg tatt inn en god del sitater fra informantene. Dette for med informantenes egne ord å belyse de synspunktene de kommer med i intervjuene. Dersom sitat er hentet fra informanten på ledernivå, vil dette stå presisert i framstillingen. Alle sitatene er satt i hermetegn.

Ved omtale av case-virksomheten i analysedelen bruker jeg det fiktive navnet ”Timesalg AS” på case-organisasjonen. Dette for å unngå å bruke det vesentlig lengre og tyngre ordet case-organisasjonen eller case-virksomheten.

3.6.3 Etiske rammer ved gjennomføring av en slik kvalitativ studie

Kvalitative forskningsundersøkelser dreier seg så godt som alltid om å studere mennesker. I disse studiene, der hensikten er å få fram informasjon om menneskers tanke- og væremåte, vil forskeren stilles overfor noen etiske utfordringer. Forskningsetikken angir krav for å hindre at de det forskes på, informantene, skal lide overlast. Det innebærer først og fremst at data oppbevares og behandles på en måte som hindrer at uvedkommende skal få kjennskap til hva den enkelte informant har svart, og at resultater presenteres på en måte som bevarer informantenes anonymitet (Jacobse 2005). I tillegg til dette kravet om anonymitet og vern av privatliv er det i forholdet mellom forsker og de det forskes på viktig å hensynta kravet om informert samtykke og kravet om å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2005). Forskningsetikken og de etiske konsekvensene av denne betyr at forskerens ansvar ikke begrenser seg til å ta hensyn til konsekvensene bare for informantene i undersøkelsen, men også for den gruppen de representerer (Kvale 2006:69).

I et slikt kvalitativt forskningsprosjekt er det derfor viktig å tenke gjennom konsekvenser for informantene og også gjennom hele prosessen arbeide for å sikre informantene

konfidensialitet. Samtidig er dette et case, der det er fare for at omgivelsene vil kunne gjennomskue hvem som kommer med ulike opplysninger i undersøkelsen gjennom sitt kjennskap til ansatte. Det ble under min intervjuundersøkelse i case-organisasjonen ikke lagt særskilt vekt på å skjule for det øvrige kontormiljøet hvem som deltok som informanter i undersøkelsen.

Jakobsen (2005:49) sier at anonymitet ”innebærer at det skal være umulig å koble informasjon med opplysninger om enkeltpersoners identitet”. I undersøkelser med mange informanter er dette mulig, men det er verre dersom det er en undersøkelse med bare fem informanter som i min case-studie. Da vil det være viktig å etterleve kravet om konfidensialitet. Jacobsen (2005:49) sier at dette betyr følgende:

”at det er praktisk mulig å identifisere enkeltpersoner, men at de som gjennomfører en undersøkelse, garanterer at personopplysninger ikke blir spredt, eller at de i presentasjonen av resultatene garanterer at det blir satt i verk tiltak for å hindre at andre kan identifisere enkeltpersoner.”

I tråd med dette anonymiserer jeg i rapporten informasjon som kan krenke kravet om konfidensialitet. Dette ikke minst fordi det er viktig at jeg som forsker er klar over at informantene i en intervjusituasjon kan komme til å si ting de i ettertid ønsker ikke skulle vært sagt, og slik sett kan informantene få negative følelser i etterkant av selve intervjuet. Derfor er det viktig at forskeren er klar på prinsippet om konfidensialitet i intervjusituasjonen.

3.7 Vurdering av undersøkelsens kvalitet

Et helt sentralt trekk ved vitenskaplig arbeid er at resultater skal kunne etterprøves av andre. Dette krever at resultatene foreligger på en slik måte at de kan forstås på samme måte og kontrolleres av andre kompetente forskere. En annen betegnelse på denne muligheten for å etterprøve resultatene er intersubjektivitet. Ved bruk av kvalitative metoder, vil etterprøvbarheten kunne bli redusert på grunn av bruken av intuisjon og tolkningen. Enkelte forskere mener etterprøvbarhet er fundert i en grunnleggende kvantitativ logikk og tilpasset kvantitative metoder og derfor lite egnet med hensyn på kvalitative metoder (Thagaard 1998 i følge Jacobsen 2005:213). Likevel er det for alle forskere viktig å kritisk vurdere kvaliteten på de data som samles inn og de konklusjonene som trekkes (Jacobsen 2005:213).

Det er vanlig å fokusere på validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) når en undersøkelse i et forskningsarbeid skal ettergås kvalitetsmessig. Validitet eller gyldighet sier noe om i hvilken grad forskeren klarer å måle eller undersøke det som ønskes belyst, og om dette kan overføres også til andre sammenhenger. Reliabilitet angir påliteligheten til undersøkelsens resultater, og om datamaterialet og resultatene som fremkommer, varierer ut fra måten undersøkelsen er gjennomført (Jacobsen 2005). Det kan være ulike taktiske grep som kan sikre de ulike typene validitet og reliabilitet i en case-studie, og disse kan oppsummeres slik (Yin 1984:36 i følge Gottvassli 1999:29-31):

Tabell 3-3: Oversikt ulike grep for å sikre case-undersøkelsens validitet og reliabilitet

Type test	Casestudie, mulige taktiske grep
Konstruksjonsvaliditet	Mangfoldig empiri gjør det mulig å etablere flere sammenhengende beviskjeder, nøkkelinformanter kan få vurdere materialet underveis
Intern validitet	Mønstersammenligning basert på teoretisk forventning til studiet Bygge forklaringer uten på forhånd klare forventninger Tidsserieanalyser
Ekstern validitet	Bruk av replication, dvs gjenta undersøkelse flere ganger Logiske slutninger i multipell-case studier
Reliabilitet	Bruk av case-studie protokoll med beskrivelse av forskningsprosjektet, forskningsmessige forutsetninger samt oversikt over undersøkelsesopplegg. Studiens database med de data som er samlet inn.

Vi ser at et fellestrekk ved ulike type tester for å høyne validiteten er å øke omfanget av undersøkelsen enten ved å øke bredden av empirien, gjenta undersøkelsen over tid eller flere ganger. Disse elementene kan sees på som en form for triangulering som er en allmenn metode i forskningen for å øke gyldighet og troverdighet til data. Begrepet triangulering er lånt fra landmålingsfaget, og kan beskrive det å bruke en kombinasjon av metoder for å øke gyldigheten til data vi henter når vi foretar undersøkelser. I tillegg kan begrepet innebære at vi kontrollerer data og konklusjoner ved å kombinere ulike forskere/undersøkere og/eller ulike teoretiske tilnærminger for å undersøke en problemstilling (Jacobsen 2005:229).

3.7.1 Undersøkelsens validitet

I en case-undersøkelse som denne, vil det være avgjørende å få klarhet i om det opplegget som jeg legger opp til i undersøkelsen, og de spørsmål som er utarbeidet i intervjuundersøkelsen, kan gi gode data ut i fra de problemstillingene jeg har satt som er bakgrunn for undersøkelsen (Jacobsen 2005:19 og 214). Et slikt case-studie krever derfor et godt forarbeid gjennom å utarbeide en god intervjuguide for å sikre at spørsmålsstillingene er relevante og presise for undersøkelsens formål.

Data fra intervjuundersøkelsen er hovedmaterialet for å belyse problemstillingen i mitt materiale. Jeg har tidligere påpekt at alle informantene som er valgt i denne undersøkelsen, kommer fra samme kontorsted. Dette valget ble gjort av meg for å begrense tidsbruk i undersøkelsen. Uten denne begrensningen i tidsressurser kunne det vært interessant å foreta et bredere utvalg av informanter. Det at jeg har valgt å gjennomføre intervjuene med utgangspunkt i et geografisk kontorsted, kan sies å være en svakhet i forhold til å si noe om datainnsamlingen er representativ for ansatte på andre kontorsteder i case-virksomheten. Ved andre kontorsteder i case-virksomheten kan det være en annen type bedriftskultur eller holdninger som medfører at problemstillingene ikke oppfattes på tilsvarende måte.

En case-undersøkelse som den jeg har gjennomført, har svakheter når det gjelder validitet knyttet til følgende punkter:

- Konstruksjonsvaliditet: mangel på mangfoldig empiri pga få informanter og de er knyttet til et kontorsted
- Intern validitet: det er ikke gjennomført tidsserieanalyser
- Ekstern validitet: det er bare gjennomført en undersøkelse med fem informanter

Til tross for disse metodiske innvendingene mot undersøkelsen, mener jeg at de innsamlede data fra undersøkelsen er egnet til å øke min forståelse av de spørsmålsstillingene jeg hadde i undersøkelsen. Samtidig har jeg gjennom prosessen med bearbeiding av data fra intervjuene reflektert over endringer som kunne vært gjort i spørsmålene i intervjuguiden, med sikte på å kunne belyse problemstillingene enda bedre. Her er det viktig å påpeke at det at jeg gjennomførte disse intervjuene har vært en forutsetning for å kunne foreta en slik refleksjon, og dette har bidratt til læring under arbeidet med denne oppgaven.

Vurderingen av den eksterne validiteten av resultatene i denne case-studien kan sies å komme til uttrykk gjennom å besvare spørsmålet om hvorvidt resultatene fra denne case-studien kan sies å være representative for denne typen kunnskapsarbeidere og kunnskapsorganisasjoner. Her vil det være avgjørende å se om fortolkningen av resultatene fra case-studien kan gi grunnlag for å dra paralleller til det andre forskere har skrevet tidligere om dette feltet og slik sett dra linjene fra empiri til teori. Dette går under begrepet teoretisk generalisering og er ansett som en av de sterke sidene ved kvalitative metoder (Jacobsen 2005). Mitt mål i denne oppgaven har vært å få fram en forståelse av kunnskapsdeling i en viss type kunnskapsorganisasjoner. Det at jeg har gjort undersøkelsen kun i en case-virksomhet må sies å være en svakhet i forhold til dette. Men gjennom fortolkningen av funnene i case-studien og knytningen til eksisterende teori håper jeg å ha gitt et bidrag til forståelsen av kunnskapsdeling i denne typen virksomheter.

3.7.2 Undersøkelsens reliabilitet

Som forsker er det viktig å vurdere reliabiliteten eller påliteligheten til en undersøkelse, og dette er vurderinger som bør gjøres kontinuerlig underveis i forskningsarbeidet (Jacobsen 2005). Høy reliabilitet vil innebære at resultatene ikke eller i beskjeden grad varierer på bakgrunn av metodiske forhold. Idealet er at en annen forsker skal kunne gjenskape samme resultat ved å benytte de samme metodene. Eventuelle ulike resultater vil da representere ulikheter mellom de enhetene som undersøkes. Generelt er det enkelte som fremholder at det er umulig å gjenskape data fra kvalitative undersøkelser, og at det at vi forsøker å gjenskape medfører at vi studerer et nytt fenomen (Jacobsen 2005). I tilknytning til dette er det kommet andre sett av krav til spesielt pålitelighet ved vurdering av slike undersøkelsers kvalitet. Refleksivitet er benyttet som et begrep her, og dette innebærer "at forskeren utnytter sin kunnskap om hva som kan skje i for eksempel en intervjusituasjon, og forsøker å avdekke og forklare hvordan situasjonen preges av at det forskes på den." (Jakobsen 2005:230).

I en intervjuundersøkelse som den jeg gjennomførte, er det vanskelig å forutsette at jeg kan gjenskape identiske intervju med ulike informanter. De opplysningene som informantene kom med i intervjuene, er gitt ut fra en viss setting og på basis av en gitt samtale og gitte oppfølgingsspørsmål. Dersom jeg gjennomførte et nytt intervju med samme informant vil sannsynligvis det kunne gi andre nyanser ut fra kommunikasjonen mellom meg som intervjuer og informanten. Slik sett er det en utfordring å fastslå om alle informantene har fått

mulighet til "å svare på det samme spørsmålet" underveis i intervjuet. Jeg har i etterkant av intervjuene reflektert over om informantenes innerste holdninger kom fram i intervjuene. Etter min vurdering har informantene vært åpenhjertige i intervjusituasjonen. Samtidig er det viktig at jeg som forsker er åpen på de vurderinger som jeg har gjort underveis i undersøkelsen og er etterrettelig i min behandling av det datamessige materialet. Slik kan jeg vise at mine tolkninger og intuisjon er benyttet på en systematisk måte i håndteringen av materialet (Jacobsen 2005).

I presentasjonen av mitt forskningsarbeid har jeg forsøkt å være så åpen som mulig i beskrivelsen av hvordan intervjuene er foretatt, hvordan transkriberingen er utført samt at jeg redegjør for min forforståelse av det området som undersøkes. I tillegg har jeg forsøkt å reflektere over situasjoner som har oppstått underveis i prosessen. Jeg ønsker at leserne er mest mulig klar over de vurderinger og eventuelle valg jeg har foretatt, i og med at det innvirker på min bearbeiding av materialet videre i prosessen.

4 Kunnskapsarbeidere og kunnskapssyn

Formålet med denne oppgaven er å utforske hvordan kunnskapsarbeidere betrakter og forstår kunnskapsdeling i en kunnskapsorganisasjon, samt hvordan en slik virksomhet fungerer som kunnskapsarena sett fra de ansattes ståsted. Herunder ønsker jeg å se på ledelsens betydning for kunnskapsdeling og ledelse av virksomheten.

I dette kapitlet redegjør jeg for hvordan arbeidsdagen arter seg for kunnskapsarbeiderne i virksomheten Timesalg AS. Videre beskriver jeg hvordan begrepene kunnskap og kunnskapsledelse oppfattes av kunnskapsarbeiderne i virksomheten. Innledningsvis presenterer jeg kort den overordnede organiseringen i Timesalg AS. Dette for å få etablert noen sentrale begrep for leserne og gi grunnlag for å forstå den konteksten kunnskapsarbeiderne virker i.

Timesalg AS er organisert i fem landsdekkende faglige divisjoner. Divisjonene ledes av hver sin divisjonsleder som har det operative og daglige ansvaret for driften i sine respektive divisjoner. Divisjonslederne danner sammen med administrerende direktør og lederne for tre stabselementer ledergruppen i selskapet. Divisjonene er inndelt i faggrupper, som har tilhold på det enkelte kontorsted. Gruppelederne leder hver sin faggruppe, og disse har betydelig variasjon i størrelse alt etter antallet medarbeidere i gruppene på det enkelte kontorsted.

Inndelingen i divisjoner og faggrupper, tilsier at Timesalg AS kan betraktes som en hierarkisk oppbygd organisasjon. Men dette hierarkiet er sammensatt av relativ få ledd, og det er ”kort vei” opp i organisasjonen. Et hierarki med få ledd er et av kjennetegnene på et adhocrati. Det er en organiseringsform som man ofte finner i kunnskapsorganisasjoner (Mintzberg 1979 i følge Newell et. al. 2002).

4.1 Kunnskapsarbeidernes arbeidsdager

Hoveddelen av virksomheten i en kunnskapsorganisasjon som Timesalg AS er å gjennomføre prosjekt for oppdragsgivere innenfor mer eller mindre fastsatte økonomiske rammer. Mange benytter begrepet prosjekt om slike prosjekt, og til en viss grad brukes termene prosjekt og prosjekt om hverandre. Arbeidet i prosjekt er organisert i team, og inndelingen i prosjekt er en vanlig benyttet måte å organisere aktiviteten på i kunnskapsorganisasjoner (Alvesson 1995:99). Det er betydelig grad av variasjon i arbeidsdagens innhold og gjøremål for den

enkelte, og arbeidsdagene framstår som ulike for de ansatte, avhengig om de er i en lederposisjon eller ikke.

En kunnskapsarbeider i Timesalg AS uten annet lederansvar enn eventuelt prosjektlederansvar på enkeltprosjekt, har et faktureringskrav som varierer fra i størrelsesorden 85% til 90%. Det innebærer at svært mye av arbeidsdagen er rettet mot produksjon i prosjekt. I dette ligger innbakt jevnlig kommunikasjon med andre medarbeidere knyttet til prosjektet enten ansikt til ansikt på kontorstedet eller via telefon eller eventuell mail-kommunikasjon med medarbeidere på andre kontorsteder.

En kunnskapsarbeider som har funksjon som gruppeleder, har økonomisk og faglig oppfølgingsansvar opp mot "sine" medarbeidere i gruppa og de prosjektene som medarbeidere i gruppa er prosjektledere for. Det økonomiske ansvaret for prosjektene tilligger i hovedsak den gruppa der prosjektleder formelt er tilknyttet. Dette medfører at de tidsressursene som gruppelederne bruker på denne oppfølgingen, varierer med størrelsen på gruppa og antall prosjekt den er "ansvarlig" for.

Gruppelederne benytter mye tid på markedsføring og salg for gruppa, herunder koordinering av tilbudsarbeid. Dette er prioritert siden markedsføring og salg er viktig for framtidig sysselsetting for gruppas medarbeidere. Sysselsettingen er igjen avgjørende for at gruppa samlet skal nå sine økonomiske mål satt i budsjetter.

Ledere i ledergruppa det vil si divisjonsledere, stabsledere og adm. dir., bruker en vesentlig del av sin tid på reising til andre kontorsteder enn der de i utgangspunktet har sitt arbeidssted. En informant jeg snakket med innenfor disse stillingsområdene, reiste minimum en dag pr uke. Mye av den øvrige tida deres benyttes til kontakt med øvrig personell i selskapet, enten i linjen med gruppeledernivået, i kontakt med øvrige i ledergruppa eller i kontakt med medarbeidere om spesielle problemstillinger innenfor markedsføring- eller salgsarbeid. Mandagene er særlig benyttet til møter med både gruppeledermøter (alle gruppelederne innenfor en divisjon eller avdeling), stabsmøter (adm. dir. og ledere stabslementer) og ledermøter (adm. dir., ledere stabslementer og divisjonsledere). Disse møtene holdes som regel via PC-basert telefoni.

På større kontorsteder gjennomføres jevnlig møter mellom gruppelederne fra de ulike divisjonene. Formålet med disse møtene er lokal samordning av tverrfaglige aktiviteter

mellom gruppene i ulike divisjoner. Dette fungerer også som en møteplass for utveksling av informasjon.

4.2 Kunnskapsarbeidernes forståelse av kunnskap og kunnskapsdeling

Flere informanter illustrerer sitt syn på kunnskap gjennom å koble det med kunnskapsdeling i prosesser knyttet til faglig samarbeid mellom ansatte. Denne tilnærmingen til kunnskap der den knyttes opp til en aktiv og relasjonell bruk og deles gjennom samarbeid, illustrerer et kunnskapssyn der de vektlegger det relasjonelle og prosessuelle perspektivet på kunnskap. Dette i motsetning til det å se kunnskapen som ut fra et objektivistisk og strukturelt perspektiv der kunnskapen er en "eiendel som kan hentes ut fra en hylle". Noen går videre inn på å definere begrepet kunnskap, og andre kobler det til andre begrep som for eksempel kompetanse. En informant sier følgende:

"Kunnskap i mine øyne er mer informasjon kombinert med erfaring og kontekst, det vil si det som ligger i å foredle informasjon og fortolke informasjon. [...] Vi har hatt en diskusjon om kompetanse og kunnskap, men kompetanse ser jeg mer på som en slags operasjonalisering av kunnskap, det du faktisk klarer å gjøre noe med av den kunnskapen du sitter på."

I dette sitatet vektlegges erfaring og kontekst, noe som trekker i retning av et prosessuelt kunnskapssyn. Samtidig gir grensdragningen mot kompetanse en indikasjon på at informanten mener at kunnskap ikke er kroppsliggjort eller representerer en evne eller ferdighet på samme måte som kompetanse. Dette trekker i retning av et mer strukturelt perspektiv på kunnskap.

Informantene vektlegger betydningen av at medarbeiderne i Timesalg AS opparbeider seg god kunnskap og innsikt i egne arbeidsområder. De anser kunnskap som viktig for å fungere godt i organisasjonen. En informant sier at: "Kunnskap for min del synes jeg er at jeg har kontroll på fagområdet mitt. Å ha god kunnskap om det, er viktig for min jobb." I dette sitatet er holdningen at kunnskapen er nært knyttet til individet og kontekst i form av eget fagområde. Dette kan sies å trekke i retning av et prosessuelt kunnskapssyn.

Informantene har en klar forståelse av kunnskapsdeling, og eksemplifiserer dette gjennom arbeidsmåter i hverdagen i virksomheten. Samhandling og prosjektarbeid går igjen i beskrivelsen av måten kunnskapsdeling skjer på, og det som særlig nevnes er overføringen av kunnskap fra individ til individ gjennom samarbeid om praktiske arbeidsoppgaver i prosjektarbeidet. En informant uttrykker det som at disse samarbeidsmåtene ”gjør at kunnskapen er i drift”. Informantene poengterer betydningen av kunnskapsdeling i virksomheten, og at dette er viktig for at virksomheten skal lykkes. Det er imidlertid nyanser i hvordan informantene uttrykker synet på kunnskapsdeling. En informant på ledernivå definerer kunnskapsdelingen slik:

”Kunnskapsdeling er det at du tilegner deg kunnskap, gjør den tilgjengelig i en viss regi, gjør den tilgjengelig for andre.”(A)

En annen informant på medarbeidernivå har følgende tilnærming:

”Kunnskapsdeling er at man samarbeider i bedriften og at man deler kunnskap med de øvrige medarbeiderne.”(B)

Når det gjelder synet på kunnskapsdeling ser jeg en viss forskjell mellom innholdet i de to siste sitatene. I det første sitatet vektlegges kunnskapsdeling som en tilrettelegging og ”tilgjengeliggjøring” av kunnskap. Dette kan tolkes som at det er gitt ut fra et strukturelt kunnskapssyn, der kunnskap sees på som et objekt eller en konkret størrelse som kan håndteres strukturelt og derav gjøres tilgjengelig for deling. I henhold til Blacklers fem kunnskapsformer (Blackler 1995 i følge Newell et. al. 2002), kan dette synet på kunnskap passe inn i formen kognifisert kunnskap basert på kognitive evner og konseptuelle ferdigheter og i en viss grad også formen institusjonalisert kunnskap gjennom etablering av systematiske rutiner. I det andre sitatet er det mer det prosessuelle som vektlegges, gjennom betoningen på samarbeidet i bedriften. Dette kan sies å samsvare med Blacklers kunnskapsform kroppsliggjort kunnskap med sterk vekt på handling.

De to ulike synene på kunnskapsdeling som sitatene representerer, tar utgangspunkt i hvert sitt hovedsyn i forståelsen av kunnskap. Sitat A kan tolkes til å være et kunnskapssyn som innebærer stor tro på muligheten for kunnskapsdeling gjennom at kunnskap blir eksplisitt ved at den gjøres ”tilgjengelig i en viss regi”. Sitat B kan på den annen side tolkes til fokusere på

kunnskapsdeling ut fra et relasjonelt perspektiv der kunnskapsdeling hovedsakelig skjer gjennom samarbeid mellom medarbeidere i virksomheten. Det er interessant å se at en informant på ledernivå og en informant på medarbeidernivå kommer med disse ulike synspunktene på kunnskapsdeling. De øvrige informantene i studien uttalte seg ikke like entydig på dette punktet, men jeg vurderer deres utsagn til å helle i retning av synspunktet om at kunnskapsdeling er knyttet til samarbeid.

5 Organisasjonsstrukturens betydning for kunnskapsdeling

Dette kapitlet omhandler organiseringen av virksomheten og arbeidsoppgavene i Timesalg AS og hvordan organisasjonsstrukturen påvirker kunnskapsdelingen.

5.1 Prosjekt- og teamarbeid

Arbeidsoppgavene i Timesalg AS, er inndelt i prosjekt. Prosjektene utføres av team som varierer betydelig i størrelse både ressurs- og bemanningsmessig. I de minste prosjektene er det kun en prosjektmedarbeider som da også er prosjektleder. Sammensetningen av teamene varierer, og vi kan sette opp følgende kombinasjoner av bemanning i teamene:

Type 1 - fra samme faggruppe og samme kontorsted

Type 2 - fra ulike faggrupper og samme kontorsted

Type 3 - fra samme fagdivisjon og ulike kontorsted

Type 4 - fra ulike fagdivisjoner og ulike kontorsted

Majoriteten av antall prosjekt er av type 1, og hyppigheten av de øvrige varierer noe fra divisjon til divisjon. Samtidig utgjør prosjekt knyttet til prosjektering av store infrastruktur-utbygginger med teamsammensetning i henhold til type 4 en betydelig andel av den totale økonomiske verdien av prosjektmengden i selskapet.

Samtlige informanter i denne undersøkelsen, uavhengig av om de er ledere eller ikke, framhever prosjektene som den viktigste arenaen for kunnskapsdeling og læring i virksomheten. Med prosjektene menes organiseringen av aktiviteten i prosjekt og de samarbeidsprosessene som denne prosjektgjennomføringen ofte legger opp til, der prosjektteamet arbeider i fellesskap for å nå et mål. Kunnskapsorganisasjoner er ofte kjennetegnet ved denne organiseringen av aktiviteten i prosjekt eller prosjekt (Alvesson 1995). En informant relaterer læring i prosjekt kontra det å delta på kurs, og sier dette:

”Kunnskapsdeling, tror jeg kanskje i et konsulentfirma, så er den mest effektive måten det er å lære gjennom prosjektarbeid. Jeg tror like mye på det som å sende folk på kurs, for en del av kursvirksomheten er ikke så kunnskapsdelende som man skulle tro, det er veldig ofte generelle kurs og det man virkelig lærer av er å sitte i gode prosjekter sammen med en som kan dele kunnskapen.”

I dette utsagnet trekkes kunnskapsdeling fram som en aktivitet som erfaringsmessig skjer best i forbindelse med utførelse av praktiske arbeidsoppgaver. Ved å delta i å løse praktiske arbeidsoppgaver i prosjekt kan en medarbeider lære av å samarbeide og få innsikt i arbeidet til en medarbeider som besitter kunnskap innenfor et aktuelt tema. Det at den viktigste læringen skjer gjennom det daglige arbeidet er noe som er i tråd med resultater i tidligere studier (Nordhaug 2008). Denne holdningen kan forstås ut fra et prosessuelt og relasjonelt kunnskapssyn, da det er samarbeidssituasjonen som etableres gjennom prosjektet, som gjør kunnskapsdelingen mulig. Sitatet kan også oppfattes som en kritikk av den læringsmetodikken som tradisjonelle ”forelesningsbaserte” kurs representerer. Disse kursene bærer ofte preg av et strukturelt syn på kunnskap, der kunnskapen er en ”eiendel” som overføres fra et intellekt til et annet. Denne troen på at kunnskap er en beholdning som kan overføres fra et individ til et annet, er et uttrykk for det første perspektivet på organisatoriske læring (Elkjær 2004).

En annen informant vektlegger teamorganiseringen av arbeidet, og særlig at det er en arena der erfarne medarbeidere samarbeider med yngre medarbeidere med mindre erfaring:

”Kunnskapsdeling gjør vi best gjennom de prosjektene vi holder på med. Det er den beste kunnskapsdelinga vi har. [...] Ellers er det at vi prøver å sette sammen fornuftige prosjektteam hele tida med tanke på at vi har godt strekk i feltet med både seniorer og juniorer. [...] Det er ikke utfordring å få inn de ferskeste for de er gode på å endre ting. [...] Ungdommene er kjempesugne hele tida, og utfordringen er mer å få senioren slippe i fra seg noe synes jeg. Det er en kunst. Det varierer hvordan vi får til denne interaksjonen.”

Utsagnet om ”å sette sammen fornuftige prosjektteam” viser at man bevisst søker å sette sammen team av medarbeidere, som antas å inneha mindre erfaring, med mer erfarne arbeidstakere, som har opparbeidet seg kunnskap på området. Dette viser at det ikke er bare er selve organiseringen i prosjekt som anses vesentlig for kunnskapsdelingen, men også det at teamene søkes bemannet med medarbeidere med ulik erfaring. Vi ser at ”de ferskeste” vurderes å ha en positiv rolle når de kommer inn i prosjektene, i og med at de oppfattes som gode på å ”endre ting”. Dermed vil juniorene kunne representere impulser som er med på å fornye organisasjonen. Synspunktene som kommer fram, inneholder elementer av det som gjenkjennes fra en såkalt desentrert mesterlæring. Juniorene eller medarbeidere med mindre

erfaring vil kunne betraktes som legitime perifere deltagere i et praksisfellesskap (Nielsen og Kvale 1999). Juniorene lærer av å være i et sosialt fellesskap og delta i å løse praktiske problemstillinger sammen med mer erfarne kunnskapsarbeidere ("seniorer" eller mestere). Dette er årsaken til at team bestående av bare nyutdannede ikke kan forventes å ha samme kunnskapsdelende effekt som når en får inn prosjektmedarbeidere med mer erfaring i faget og som kan "vise vei" i den praktiske problemløsningen. Samtidig illustrerer sitatet at hovedutfordringen i kunnskapsdelingen eller kunnskapsoverføringen er å få senioren til å "gi ifra seg" egen kunnskap. Det kan bety at det ikke er nok å se bare på selve teamorganiseringen, men at også arbeidsprosessene og arbeidsoppgaver i teamet spiller inn på kunnskapsdelingen. Denne koblingen mellom kunnskapsdeling og praktisk arbeidssituasjon gjennom samarbeid i prosjekt understøtter en prosessuell tilnærming til synet på kunnskap.

Informantene trekker fram en egen aktivitet i prosjektene, Kvalitetssikring (KS), som en spesiell viktig arena for kunnskapsdeling. For hvert prosjekt vil det være en medarbeider med KS-ansvar, ofte en senior medarbeider, som skal bidra til å sikre kvaliteten i den løpende produksjonen i prosjektet. Sikring av kvaliteten i denne aktiviteten gjøres eksempelvis ved gjennomgang av produserte tegninger for et veg- eller byggeprosjekt eller ved gjennomgang av produserte rapporter. Her poengteres det at for at dette skal fungere, er det viktig at de som har KS-ansvar i prosjektene, gir tilstrekkelig tilbakemelding til prosjektlederne og prosjektmedarbeiderne om funn av forhold som må korrigeres i prosjektet, og om eventuelt hvordan denne korrigeringen kan foretas eller løses. En informant formulerer det slik:

" Den KS-situasjonen er kanskje den man lærer mest av. Det er viktig og vi er grillet på å få det inn i system. Vi skal spare på alle KS-tegninger og sånn, men når man setter det i system så blir det en viktig del av prosjektet. Når man kommer til en naturlig milepæl, å levere til noen som ser gjennom og ser på helheten og så diskuterer vi også gjennom prosjektet."

Dette sitatet illustrerer at KS innebærer et samarbeid som kan gi kunnskapsoverføring mellom den med KS-ansvar på den ene side og prosjektleder og prosjektmedarbeidere på den annen side. Det at kunnskapsoverføringen skjer i form av systematisk tilbakemelding fra erfarne kolleger, er samtidig et av kjennetegnene på mesterlære. Det er den erfarne medarbeideren som bekler rollen som KS-ansvarlig, som har en mesterrolle her. Møter i forbindelse med gjennomføringen av prosjektet og KS-aktiviteten kan fungere som kunnskapshjelpende

kontekst, ba, i denne sammenhengen (von Krogh et. al. [2001]2007). KS-aktiviteten vil her være et rom for å diskutere faglige problemstillinger i prosjektene. Slik sett vil KS kunne gi grunnlag for å etablere ny innsikt både for den som har utført oppgaver i prosjektet og trolig også den som ivaretar rollen som kvalitetssikrer.

5.2 Organisering i faglige divisjoner

En informant i lederfunksjon sier at organiseringen i faglige divisjoner er valgt for å skaffe nærhet til kompetanse nasjonalt innenfor eget fagfelt. Denne organiseringsformen vektlegger at kommunikasjonslinjene i forhold til ledelseslinjer, samarbeid og rapportering er på tvers av kontorsted. Tanken bak en faglig organisering er å gjøre det enklere å bemanne prosjektteam med spesialkompetanse uavhengig av hvor du er i landet sammenlignet med en organisering ut fra en geografisk inndeling med tverrfaglige divisjoner. Vedkommende informant sier videre:

”Hvis du tenker kunnskap som definert kompetanse langs en faglig akse tror jeg modellen er veldig godt egnet (for kunnskapsdeling, red anm.). Men vi taper noe på den tverrfaglige kunnskapsdelinga, som et geografisk samla kontor ville hatt litt mindre friksjon i forhold til.”

Dette utsagnet illustrerer et valg man har tatt når det gjelder den overordnede organiseringen av selskapet. I sitatet brukes begrepet ”tverrfaglig kunnskapsdeling”, og med det menes kunnskapsdeling som resultat av samarbeid mellom medarbeidere tilhørende ulike faggrupper på samme kontorsted. Den valgte organiseringsformen skal lette samarbeid og kunnskapsdeling mellom kunnskapsarbeidere som sitter på ulike kontorsted.

Divisjonsorganiseringen kan sees på som et forsøk på å skape en kunnskapshjelpende kontekst, ba, som skal legge til rette for kunnskapsdeling nasjonalt. Innenfor de enkelte divisjonene foregår det kommunikasjon og utveksling av informasjon og det etableres ulike fysiske treffpunkt. De fysiske treffpunktene gir mulighet for å etablere de sosiale relasjonene som er nødvendig for å etablere en god kunnskapsdelende dialog. Gjennom utvekslingen av informasjon og tilrettelegging av sosiale treffpunkt kan virksomheten bidra til å legge til rette for å bygge en tillit og etablere felles mentale modeller blant medarbeiderne i divisjonen. Etablering av tillit er en forutsetning for å skape kunnskapsdelende kontekst i prosjektteam

(Newell et. al. 2002). Tillit mellom kunnskapsarbeiderne i divisjonen kan gi et grunnlag for å lykkes med å sette sammen prosjektteam med bemanning fra ulike kontorsteder. Samtidig sier informanten at den tverrfaglige kunnskapsdelingen, underforstått mellom kunnskapsarbeiderne i ulike faggrupper på kontorstedet, har blitt skadelidende. Dette må tolkes som at valget av kommunikasjons- og rapporteringsveier langs en nasjonal faglig akse har gått utover kommunikasjonen mellom ulike faggrupper og divisjoner på samme kontorsted. Valgt organiseringsmåte kan dermed sies å bedre muligheten for kunnskapsdeling langs en akse, her i linjeorganisasjonen i form av den faglige divisjonen, mens den har samtidig svekket muligheten for kunnskapsdeling langs en annen akse, som her er den geografiske lokaliseringen i form av kontorsted.

Selv om Timesalg AS er organisert i landsdekkende divisjoner, er det betydelig variasjoner mellom divisjonene når det gjelder graden av samarbeid som involverer medarbeidere og faggrupper på ulike kontorsteder. Vanligvis bemannes teamene med utgangspunkt i kunnskapsarbeiderne innen egen faggruppe og dermed lokalt. En informant formulerer dette slik:

”I forhold til andre i min fagavdeling nasjonalt sendes det ofte ut mail når du har generelle spørsmål eller trenger hjelp til hele gruppa. Det har jeg gjort enkelte ganger og egentlig fått ganske god respons sånn sett. Men det er bare unntaksvis at samarbeidsrelasjonen ikke går her på kontoret.”

Dersom kunnskapsarbeidere fra ulike kontorsteder skal inngå i prosjektteamene, må trolig den enkeltes kompetanse være kjent for de øvrige i organisasjonen. Informantene oppgir at ofte vil informasjon om de enkelte medarbeidernes spesialområder spres uformelt, og at det ”ryktes” i organisasjonen at den er god på det og den er god på det. Denne ryktespredningen vil ofte skje i mer uformelle samtaler som ikke er direkte knyttet til faglige kontekster. Innenfor et kontorsted gir sosiale fellesskap rom for å utvikle kameratslig tillit, og derfor vil uformelle samtaler ha større sjanse for å skje her (von Krogh et. al. [2001]2007). De uformelle samtalene kan dermed gi som resultat at medarbeiderne har større informasjon om den kompetansen lokale medarbeidere har enn om de som sitter på andre kontorsteder. Dette kan være en av grunnene til at prosjektteamene ofte bemannes lokalt på kontorstedet.

Informantene påpeker at tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling mellom kunnskapsarbeidere fra ulike faggrupper lokalt er viktig, men at det avhenger av type prosjekt som man får inn. En informant sier det slik:

”Jeg ser at det tverrfaglige samarbeidet går litt i bølger, i perioder fungerer det veldig bra og så er det nesten borte. Dette tror jeg skyldes tilgangen på egne prosjekt, det betinger at det er prosjekt som har det flerfaglige i seg. Hvis du bare sitter og jobber med et fag så er du på gruppa di, det er først når du har flerfaglige prosjekt at du har kontakt med andre. Så det går litt i rykk og napp, men når det kommer prosjekter så ser jeg at vi raskt søker sammen igjen.”

Utsagnet tyder på at samarbeid og kunnskapsdeling mellom kunnskapsarbeiderne fra ulike faggrupper skjer når det kommer prosjekt med tverrfaglige problemstillinger og som derfor må bemannes på tvers av faggruppene. Det vil si at det er prosjektenes eventuelle tverrfaglige karakter som avgjør hvorvidt det bemannes tverrfaglige team, som gir tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling.

Kunnskapsarbeiderne påpeker en utvikling i retning av mindre samarbeid på tvers av fagdivisjonene, der de opplever at divisjoner sikrer seg den kompetansen de selv ser at de trenger innenfor enkelte fagområder. Det påpekes at denne utviklingen nærmest kan ha en forsterkende tendens, og noe som muligens kan få følger for bedriftskulturen på sikt:

”Det er kanskje dette med det tverrfaglige som var tydeligere før når vi var færre. Når vi er blitt så mange blir det tydeligere og tydeligere kulturforskjeller mellom faggruppene [tilhørende ulike divisjoner] og måten man organiserer seg på. Samtidig får vi et behov for å tydeliggjøre oss når alle andre blir så annerledes enn oss, så det er en utfordring det. Det er nærmest en spiral der forskjellene blir tydeligere og tydeligere.”

Utsagnet illustrerer en utvikling der forskjellene mellom faggruppene blir større med økende antall ansatte. Tydeligere kulturforskjeller mellom faggruppene medvirker til at det tverrfaglige samarbeidet kommer mer i bakgrunnen, og dette kan innvirke negativt på tverrfaglig kunnskapsdeling som skjer mellom ansatte tilhørende ulike faggrupper. Tydeligere kulturforskjeller lokalt mellom faggrupper kan være en virkning av den faglige

organiseringen, der samarbeidet og kulturbyggingen langs den faglige aksene blir det som vektlegges og i sterkest grad følges opp av lederne. Samarbeidet og kulturbyggingen mellom faggrupper på kontorstedet blir mindre vektlagt, noe som resulterer i at den lokale tverrfaglige kunnskapsdelingen mellom ansatte i ulike faggrupper får mindre spillerom.

Det at studien indikerer en trend der faggruppene sine kjennetegn og særpreg forsterkes, mener jeg kan gjøre det nyttig å se på faggruppene og divisjonene som praksisfellesskap. Dette til tross for at praksisfellesskap ideelt sett har en uformell struktur til forskjell fra faggruppene og divisjonene i Timesalg AS, som er formelle grupper i en organisasjon (Wenger [1998]2008). Praksisen som forener faggruppene eller divisjonene i Timesalg AS, er fagfeltet med tilhørende prosjekttyper eller aktivitetene som de utfører. Praksisfellesskap vil ofte etablere barrierer mot den øvrige verden (Wenger [1998]2008). Barrierene er nødvendig for at praksisfellesskapet skal ha en verdi for deltagerne, men det kan samtidig være med på å isolere praksisfellesskapet fra å kunne delta i kunnskapsdeling med andre. I Timesalg AS kan kulturforskjellene mellom faggruppene sees som et resultat av barrierebygging rundt praksisfellesskapene. Disse kulturforskjellene vil, særlig når det virker sammen med den formelle organiseringen, kunne skape sterke barrierer mellom faggruppene fra ulike divisjoner. For å bryte opp disse barrierene er det verdifullt med prosjekt som betinger en tverrfaglig bemanning med medarbeidere fra ulike faggrupper. Disse tverrfaglige prosjektene er møtepunkter som både understøtter sosiale relasjoner på tvers av faggruppene og divisjonene og bidrar til kunnskapsdeling mellom faggruppene. Kunnskapsmedarbeidere som inngår i team med bemanning fra ulike faggrupper, kan gjennom å tilegne seg ny kunnskap gjennom prosjektarbeidet bidra som kunnskapsutvekslere mellom faggruppene eller praksisfellesskapene ((Wenger [1998]2008).

5.3 Fysisk kontorutforming sin betydning for kunnskapsdeling

I Timesalg AS har det vært mye diskusjon rundt valget mellom såkalte cellekontor kontra åpent kontorlandskap. I et cellekontor sitter medarbeiderne fysisk adskilt fra hverandre i egne kontor, og muntlig kommunikasjon med kolleger betinger som regel fysisk forflytning. Åpent kontorlandskap er kontorarbeidsplasser uten fysiske skiller hverken i form av vegger eller dører, og muliggjør muntlig kommunikasjon mellom kolleger uten at man nødvendigvis beveger seg bort fra egen plass. Det har vært såpass mye diskusjon rundt valget av fysisk utforming av kontorarbeidsplassen at enkelte betegner dette som en betent sak. Særlig har

ansatte i en av divisjonene som innbefatter fagene arkitektur og landskap, ivret for åpent kontorlandskap ut fra en formening om at det gir bedre utgangspunkt for kreativitet, kommunikasjon og kunnskapsdeling. Det er en uttalt holdning i selskapet at ingen skal tvinges inn i åpent kontorlandskap. De aller fleste ansatte innenfor de mer ingeniørrettede divisjonene sitter i cellekontorer. En medarbeider som sitter i cellekontor sier det slik:

”Jeg tror det er mye bedre å sitte i et kontor enn i et landskap. [...] da sitter du sammen med flere og får ikke snakket med folk, du må ut av landskapet for å diskutere ting føler jeg. Hvis jeg skal inn og hjelpe folk i landskapet så synes jeg det ikke er noe artig å snakke høyt der inne når folk sitter rundt og jobber. Ofte må man når man prosjekterer, se på løsninger på skjermen og da synes jeg det er mye bedre at folk kommer inn på kontoret her.”

Denne medarbeideren har en oppfatning om muntlig kommunikasjon i åpent kontorlandskap lett kan forstyrre øvrige medarbeidere som sitter i det samme landskapet. Her sees det på muntlig kommunikasjon i det åpne kontorlandskapet som et fremmedelement, som forstyrrer de som jobber.

Samtidig forteller en annen medarbeider om en motsatt holdning til det å sitte i kontorlandskap:

”Egentlig det å sitte i åpent landskap, slo det meg, er viktig for kunnskapsdeling. [...] For det første får man rask respons om det er noe man lurer på, men også det å høre på hvordan de forskjellige jobber og hva man er oppe i av problemstillinger. Ikke det at man sitter og lytter på telefoner til andre, men man får det på en måte inn. Da får man lære både om andre prosjekt, hvordan man framstår utad og hvordan man snakker med kunder og oppdragsgivere og .. hvordan man ordlegger seg.”

I det åpne kontorlandskapet der denne informant sitter, tilhører alle medarbeiderne samme faggruppe. Sitatet illustrerer at informanten betrakter det åpne kontorlandskapet som en kunnskapsdelende kontekst, ba (von Krogh et. al. [2001]2007). Uten vegger som barrierer for muntlig kommunikasjon, får de ansatte en felles informasjonspåvirkning og mulighet til å utvikle tette sosiale relasjoner og tillit. Slik utvikles en felles kultur som kan bidra til å utvikle felles mentale ”plattformer” hos de ansatte. De felles mentale ”plattformene” medvirker trolig

også til at prosjektteamene som settes sammen av medarbeidere som sitter i et slikt åpent kontorlandskap, vil ha mindre behov for innledende avklaringer i starten av et prosjekt. De har gjennom å sitte i åpent kontorlandskap hatt større mulighet til å skaffe seg felles faglige og sosiale referanserammer enn de som sitter i cellekontor. Felles referanserammer er en av forutsetningene for å få til god kunnskapsdeling i team (Newell et. al. 2002). Sitatet forteller oss at å sitte i åpent kontorlandskap har flere aspekter enn å løse de rent faglige oppgavene i prosjektet. Informanten påpeker at man lærer om øvrige prosjekt og hvordan man framstår utad og kommuniserer i daglig kontakt med markedet. Dette tyder på at det å sitte i åpent kontorlandskap har elementer av en desentrert mesterlære-situasjon, der den mer uerfarne får en bred innføring i arbeidsoppgavene og praksisen til kunnskapsarbeidere gjennom å sitte i nær kontakt med mer erfarne medarbeidere i det åpne kontorlandskapet (Nielsen og Kvale 1999). Det å sitte i et åpent kontorlandskap kan gi en mulighet for å lære faget fra A til Å.

En informant på ledernivå som tidligere har sittet i åpne løsninger, men nå sitter på et cellekontor, kommenterer forskjellene mellom cellekontor og åpent landskap slik:

”Jeg har i mitt tidligere yrkesliv sittet i åpne løsninger og kunnskapsdelinga er mye lettere å få til der. Det taler for åpne løsninger. Men på gruppa vår ønsker 80-90% cellekontorer. Men ofte er det de som ikke har prøvd noe annet. Så det er vanskelig å dømme en løsning før man har prøvd den selv. Men jeg tror kunnskapsdelinga er sterkere i et landskap og i åpne løsninger. Du fanger opp veldig mye mer av det som skjer. Det er så rart med det, selv om du ikke skal høre alle telefonene så hører du likevel samtalene. Men gruppa er skeptisk og det må vi respektere.”

Dette siste sitatet viser at kunnskapsarbeiderne i Timesalg AS har en sterk innvirkning på hvordan deres fysiske kontormiljø utformes, og at beslutningen rundt valg av kontorløsning er desentralisert. Troen på verdien av å sitte i kontorlandskap forutsetter trolig en prosessuell tilnærming til kunnskap der kunnskapsdelingen er avhengig av tett mellommenneskelige relasjoner og kommunikasjon. Tette mellommenneskelige relasjoner er selvsagt også mulig å få til i et kontormiljø preget av cellekontorer, men det kan hevdes at kontorlandskap i sterkere grad er innrettet for å stimulere kunnskapsdeling gjennom fraværet av fysiske skiller som kan hindre den ønskede kommunikasjonen.

Holdningene til cellekontor og åpent kontorlandskap kan også være influert av hvilke type prosjekt de enkelte faggruppene beskjeftiger seg med i hovedsak. Ved utførelse av prosjekt som er kjennetegnet med det Alvesson (1995) karakteriserer som å gå vekk fra kjente mønstre og være innrettet mot å lage nye løsninger, kan det være former for fysisk utforming av kontorarbeidsplasser som bedre støtter opp om dette enn andre. Med et prosessuelt perspektiv på kunnskapsdeling kan det argumenteres for at åpent kontorlandskap med lite fysiske barrierer mellom arbeidstakerne, kan bidra til å optimalisere forholdene for kommunikasjon og samhandling som fremmer kunnskapsdelingen og gjør det enklere å uveksle ideer. Prosjekt innenfor fagene arkitektur og landskapsarkitektur vil ofte ha en estetisk side, og dette kan hevdes å ha elementer av å lage nye løsninger eller etablere nye mønstre. Kanskje er det fordi kommunikasjonen som kan gi "nye mønstre", er lettere i åpent kontorlandskap enn mellom cellekontor, at det synes å være flest tilhengere av åpent kontorlandskap blant kunnskapsarbeiderne innenfor fagene arkitektur og landskapsarkitektur i Timesalg AS.

Det er enkelte som påpeker at arbeidsmåtene er i ferd med å endre seg med innføringen av nye digitale verktøy, og at disse nye arbeidsformene stiller større krav til kvaliteten på kontorlandskapene i virksomheten. Dette gjelder særlig innføringen av PC-basert telefonkommunikasjon der de ansatte sitter med head-set. En informant på ledernivå sier det slik:

"Sånn som vi legger opp til nå, at veldig mye av kommunikasjonen skal gå via PC både med lyd og visuelt, det innebærer at vi må ha landskap som tåler daglig kommunikasjon, altså telefonkommunikasjon på arbeidsplassen. Det sier seg selv, du kan ikke ta med deg mobilen til et stillerom for å ta en samtale, det vil stride mot vårt prinsipp. Så det vil sette krav til landskapene. Nå er det klart at lyd og sånn er mye bedre på et sånt system enn på en mobiltelefon, så du kan tillate deg å snakke både lavere og det vil være bedre, men det er klart at det er det mange som ser på som en stor utfordring nå."

Problemstillingen er her at Timesalg AS har innført et PC-basert telefonisystem der det er lagt opp til at telefonsamtalene må gjennomføres ved dataarbeidsplassen. Sammenlignet med tidligere der telefonsamtaler kunne vært tatt på mobil i egne "stillerom", gir dette økt "støy" i kontorlandskapet. Det viser at en teknologisk systemendring kan påvirke hvordan en fysisk kontorutforming oppfattes og innvirker på kunnskapsdeling. Det PC-baserte telefonisystemet,

som er implementert for å bedre kommunikasjonen og bedre mulighetene for kunnskapsdeling mellom ansatte på geografisk spredte kontorsteder, kan være med å svekke betingelsens for muntlig kommunikasjon i det åpne kontorlandskapet.

5.4 Oppsummering

Informantene framhever samarbeid i prosjekt som den primære arena for kunnskapsdeling i virksomheten Timesalg AS. Organiseringen av den daglige aktiviteten i prosjekt underbygger kunnskapsdelingen ut fra to aspekter. Det ene aspektet er selve teamorganiseringen, der medarbeidere samarbeider for å løse definerte problemstillinger eller oppgaver innenfor gitte faglige og økonomiske rammer. Tanken er her at samarbeidet vil resultere i en sum som er større enn summen av enkeltindividene. Det andre aspektet er sammensetningen av prosjektteamet. Mine funn viser at organisasjonen vektlegger å sette sammen prosjektteam der medarbeiderne har ulik bakgrunn i form av ulikt antall år erfaring. Denne vektleggingen av at yngre medarbeidere lærer og opplever kunnskapsdeling gjennom arbeid med praktiske problemstillinger, gir denne prosessen likheter med såkalt mesterlæring i en desentrert betydning av begrepet (Nielsen og Kvale 1999).

Mine funn viser at organiseringen i faglige divisjoner påvirker kunnskapsdelingen. Kunnskapsdeling er innrettet i faglige divisjoner stimulerer til kunnskapsdeling innen divisjonen, mens den lokale kunnskapsdelinga mellom faggrupper på det enkelte kontorsted blir mindre framtrædende. De enkelte faggruppene og divisjonene kan oppfattes som en form for praksisfellesskap (Wenger [1998]2008). Praksisfellesskapet er basert på det praksisfeltet og de prosjektypene de organisatoriske enhetene virker og samarbeider innenfor.

Studien viser at den fysiske kontorutformingen påvirker kunnskapsdelingen i virksomheten. I I virksomheten finnes både cellekontor og de som åpent kontorlandskap, og de ansatte bestemmer i stor grad selv om de skal sitte i åpent kontorlandskap eller ikke. Tilhengerne av åpent kontorlandskap mener at det åpne kontorlandskapet er medvirkende til en god kunnskapsdeling. Nye teknologiske løsninger som betinger mer skjermbasert kommunikasjon og telefoni ved hjelp av head-set kan svekke utbyttet av å sitte i de åpne kontorlandskapet.

6 Ledelse og kunnskapsdeling

I dette kapitlet utforsker jeg ledelsens rolle i kunnskapsdelingen og hvilke ledelsesinitierte systemer og aktiviteter som bidrar inn i kunnskapsdelingen.

6.1 Ledelsens rolle i kunnskapsdelingen

Når jeg ser på ledelse i Timesalg AS er det viktig å klargjøre at det er ledelse på flere nivå i virksomheten. Det er prosjektledere, gruppeledere, divisjonsledelse og leder i stab og adm. direktør. Når informantene bruker begrepet ledelse, inkluderer de ikke prosjektlederne inn under dette begrepet. Dette er trolig fordi at dette er en lederrolle som omfatter svært mange av medarbeiderne i virksomheten, samt at prosjektlederrollen kan variere fra prosjekt til prosjekt. Når informantene bruker begrepet "ledelsen" synes det å referere til ledergruppen i Timesalg AS, som består av adm. direktør, lederne for stabselementene og divisjonslederne. Når jeg i et underkapittel ser på ledelses-initierte aktiviteter i tilknytning til kunnskapsdeling, er det med utgangspunkt i det som er initiert på ledergruppe-nivå. I teksten vil jeg skille mellom de ulike lederkategoriene, der det har kommet fram ulike synspunkter på disse nivåene i intervjuene med informantene.

6.1.1 Ledelseskultur

Informantene ble spurt om hvordan de oppfatter ledelseskulturen i sin organisasjon. Samtlige informanter kom med synspunkter på at ledelseskulturen i virksomheten er relativt uformell. En informant på ledernivå sier følgende:

"I utgangspunktet er det en uformell kultur med det jeg oppfatter som stor takhøyde og flat struktur, sånn tror jeg det alltid har vært i en eller annen grad. Vi har etter hvert fått inn en del leveregler eller retningslinjer vi må forholde oss til. Vi har et dokumenthåndteringssystem som krever en spesiell adferd av oss. Men vi opplever at det er vanskelig å selge det ordentlig godt inn. Det har litt med den kulturen vi har, at man har lyst til å gjøre som vil. [...] Men det er en kultur som appellerer til å ta ansvar og appellerer til individet i den forstand, vi er en slags samling av små fabrikker."

Sitatet illustrerer en kultur med flat struktur, stor grad av individuell frihet for kunnskapsarbeiderne, men der det er en trend mot mer kontroll gjennom at det innføres flere

”leveregler eller retningslinjer”. Samtidig påpekes det at det er en kultur som appellerer til å ta ansvar. En medarbeider forteller om at de ansatte arbeider selvstendig på prosjektene og styrer hverdagen selv:

”Det er vel typisk uformelt tror jeg. [...] Jeg føler at jeg styrer hverdagen min veldig mye selv, mer at jeg ber om støtte fra ledelsen. Ingen veldig synlige føringer fra ledelse og gruppeledere, men i praksis er det det gjennom tildeling av oppgaver og lignende, men så er det mer når jeg trenger råd til strategi i mine prosjekt. [...] Men så er det tydelig ledelse på arbeidsfordelingsmøtene og gruppemøter og faglige samlingspunkter som tirsdagslunsjer.”

Begge disse informantenes beskrivelse av ledelseskulturen indikerer at Timesalg AS har flere av kjennetegnene på et adhocrati (Mintzberg 1979 i følge Newell et. al. 2002). Det er flat struktur, få regler og stor individuell frihet gjennom at medarbeiderne i stor grad styrer seg selv i det daglige arbeidet og har slik sett stor innvirkning på utformingen av egen arbeidsdag. Samtidig medfører organisasjonskulturen at medarbeiderne føler mye ansvar under denne friheten.

En medarbeider formulerer det slik når han skal beskrive hvilken lederstil han selv foretrekker i denne typen virksomhet: ”Det er vel kanskje det å gi mye ansvar til medarbeiderne til å håndtere hverdagen selv.” Dette sitatet illustrerer at kunnskapsarbeiderne ønsker ansvar og selvstendig arbeid og at de oppfatter positivt en ledelseskultur som lar de ansatte utøve selvledelse (Raelin 1989 i følge Poulfelt 2008:71).

En informant påpeker at man kunne ”strammet inn” noe når det gjelder den uformelle lederstilen, og at stilen kan ha sin forklaring i bakgrunnen til de som har kommet inn i lederrollen. Vedkommende formulerer dette slik:

”Ganske uformell lederstil, og jeg er tilhenger av at det kunne vært mer formelt. Det er struktur, men det har noe med hvordan man bruker strukturen. [...] Men vi er en stor organisasjon, og det er nok enkelte som har lederansvar, som ikke har tatt det inn over seg at man faktisk har det. Mange begynte å arbeide her fordi man ønsket å arbeide med prosjekt, og noen har kanskje også tatt det med seg inn i sin ledergjerning.”

Dette utsagnet illustrerer at kunnskapsarbeidere i Timesalg AS kvalifiserer seg til lederansvar gjennom at de har oppnådd en status som faglig dyktig. Dette er en situasjon som ofte kan sees i denne typen kunnskapsorganisasjoner, der mange vektlegger at lederne må være dyktige fagfolk for å få den nødvendige ledelsesmessige autoritet blant medarbeiderne (Poulfelt 2008:74). I og med at den faglige bakgrunnen har vært sentral for lederrekrutteringen, kan lederrollen være farget av liten genuin interesse for ledelse hos kandidatene. Det er ofte tidligere kolleger man skal lede, og enkelte vil ha problem med å håndtere dette i lys av et kameratslig tillitsforhold. Slik sett kan dette være med å prege ledelseskulturen i slike virksomheter.

En informant på ledernivå kommer inn på behovet for en tydelig ledelse og behovet for retningslinjer og rammer:

”Jeg mener at god ledelse i en sånn organisasjon er tydelig ledelse. Det er klart at det er et autonomt miljø med mange sterke krefter som også har sterke meninger, men det er ikke tvil etter min mening om at skal man få ytt noe i fellesskap må man ha ledere som er ganske tydelig. [...] At man som leder er en tilrettelegger og klarer å løfte andre både opp til og forbi seg, en som smører maskineriet, men som samtidig står plantet støtt. Det er krevende å lede kompetansemiljø fordi at det er viktigere å lede enn å være sjef. Men det er absolutt et stort behov for tydelighet.”

Vektlegging av en lederkultur med tydelighet i lederrollen for å lede fagfolk med sterke meninger, kan oppfattes å trekke i retning av en mer autoritær lederstil. Samtidig legges det vekt på lederen som tilrettelegger og den som er i stand til å få organisasjonen til å fungere optimalt gjennom å smøre maskineriet.

Betydningen av å sørge for at de ansatte trives trekkes fram. En informant sier det slik:

”Jeg tenker en god ledelse må være en motiverende ledelse der man ikke trenger å ”dytte inn” i jobber, men det skal være morsomt å holde på og lærerikt. Så motivasjon er for meg et nøkkelord her. Og så skal det være veldig mye trivsel for å få det til å gå rundt, folk må ha det greit på jobben.”

Sitatet illustrerer betydningen av å få kunnskapsarbeiderne til å trives, og at trivsel er en forutsetning for å opprettholde motivasjonen hos de ansatte. Dette er i tråd med et vanlig syn på ledelse i kunnskapsorganisasjoner, der det poengteres at ledelsen må ha fokus på å oppmuntre og motivere de ansatte for å kanalisere energien til prosjektarbeidet (Maister 1994 i følge Poulfelt 2008).

6.1.2 Ulike ledelsesnivå sine roller i kunnskapsdelingen

Informantene trekker fram at gruppelederne har en svært viktig posisjon som premissgivere for den kunnskapsdelingen som skjer i virksomheten. Det ene er knyttet til aktiviteter som er viktige for kunnskapsdelingen i egen faggruppe. Prosjektene er av de ansatte sett på som den viktigste arenaen for kunnskapsdeling. Gruppelederne influerer ofte på bemanningen av de enkelte prosjektene, og gruppelederne er ofte veiledere for de ansatte på gruppa i faglige spørsmål knyttet til prosjektarbeidet. Gruppelederne har også en rolle i å lede samtaler i egen faggruppe som innebærer å etablere kommunikasjon med sikte på kunnskapsutvikling blant de ansatte. Det å lede samtaler på denne måten kan defineres som en kunnskapshjelper (von Krogh et. al. [2001]2007).

Gruppelederne er også viktige for distribusjon av informasjon og kunnskap mellom ulike faggrupper og divisjoner. Gjennom de ukentlige gruppeledermøtene i divisjonen sørger de for informasjons- og kunnskapsutveksling med andre gruppeledere i samme divisjon, noe som er viktig for kunnskapsdelingen i linjen. Møtet mellom gruppelederne på det enkelte kontorsted sørger for informasjons- og kunnskapsutveksling mellom gruppeledere fra flere faggrupper og divisjoner og er viktig for tverrfaglig kunnskapsdeling lokalt. Dersom faggruppen betraktes som et praksisfellesskap, kan gruppeleder ha en rolle som kunnskapsutveksler. Gruppeleder som kunnskapsutveksler vil gjennom formell og uformell kontakt med representanter fra faggrupper i egen og andre divisjoner bidra til å spre informasjon og kunnskap (Wenger [1998]2008). På spørsmål om ledelsen er opptatt av kunnskapsdeling svarer en informant følgende:

” Ja, jeg synes mine nærmeste ledere er opptatt av dette. Jeg synes at de er gode på det, at de legger til rette for at vi strekker oss litt lenger, for noen ganger kan man bli opptatt av å løse det tekniske og kanskje bli for opptatt med å svare på det oppdragsgiver vil vi skal gjøre. Og da synes jeg min gruppeleder noen ganger er god

på å ta et skritt tilbake og liksom, er det dette vi vil stå inne for og si at er riktig, og se det i et litt større perspektiv.”

Dette utsagnet illustrerer en situasjon der gruppeleder har en tilnærmet mentor-rolle og kan gi faglige råd. Kanskje har gruppelederrollen slik den beskrives i dette sitatet, et islett av å være en form for kunnskapsaktivist i virksomheten (von Krogh et. al. [2001]2007). Gruppelederen framtrer i en rolle som i tillegg til å vektlegge styring og kontroll, også ivaretar det å være en inspirator for å høyne de faglige ambisjonene i prosjektet. Denne uttalelsen viser en situasjon som også har et islett av mesterlæring, der den ansatte får ta del i de vurderingene ”mesteren” gjør av den faglige kvaliteten i et prosjekt.

Informantene oppfatter ledergruppen å være mindre delaktig når det gjelder den faglige kunnskapsdelingen enn gruppelederne. Ledergruppen er viktig som tilrettelegger for å initiere utviklingsarbeid og kompetanseheving på alle områder som ikke går på det rent prosjektmessige. Det kan være å håndtere områder som etablering av elektroniske systemer for kunnskapsdeling, håndtere rutiner for kvalitetssikring og ivareta kunnskap om regelverk for anskaffelser og kontraktsbestemmelser. Alle disse områdene bygger rundt den rent faglige aktiviteten som utøves av team i gjennomføringen av prosjekt. Dette er også områder som er sentrale uavhengig av om prosjektene er preget av nyutvikling av kunnskap eller inneholder aktiviteter av mer rutinepreget karakter.

6.1.3 Ledelse av virksomheten

Informantene trekker fram at de har en stor grad av faglig frihet i virksomheten, men at det pålegges føringer på den økonomiske sida. En informant sier det slik: ”Føringene er på den økonomiske sida, men jeg er veldig fri på den faglige sida.” De økonomiske kravene som settes, viser seg særlig gjennom krav til faktureringsprosent for den enkelte medarbeider, faggruppe og divisjon. Informantene forteller at gruppelederne har hovedansvaret for økonomisk oppfølging av kunnskapsarbeiderne i egen faggruppe. De attesterer kunnskapsarbeidernes timelister og har økonomisk oppfølging av prosjekt der prosjektleder er i faggruppa. I tillegg kommer ansvar for å sikre sysselsettingen til faggruppa, noe som betinger en aktiv rolle i forhold til markedet sammen med øvrig seniorpersonell i gruppa. Gruppelederne må avveie kontrollfunksjonen av økonomiske tallstørrelser opp mot motiveringen av kunnskapsarbeiderne i faggruppa. For sterk fokus på kontrollfunksjonen i

form av styring vil kunne virke uheldig for motivasjonen hos kunnskapsarbeiderne, ettersom disse legger vekt på individualitet og muligheten for å arbeide selvstendig (Newell et. al. 2002, Raelin 1998 i Poulfelt 2008).

Kravet til faktureringsprosent er et viktig bakteppe ved planlegging og fordeling av oppgaver på prosjekt fram i tid, og denne koordineringen skjer hovedsakelig på gruppenivå gjennom de ukentlige gruppemøtene. I etterkant av gruppemøtene vil gruppelederne i en avdeling eller divisjon ha ukentlige møter, der divisjonsleder har forberedt møtet gjennom å ta ut oversikter som viser oppnådd faktureringsprosent siste tidsperiode for de enkelte medarbeidere i gruppene og divisjonen. Dette oppfattes av lederne å være en god indikator på hvordan virksomheten "ligger an" økonomisk. Opplysningene om oppnådd faktureringsprosent legges i et ark i Bikuberommet slik at det blir digitalt tilgjengelig for gruppelederne. Samtidig blir gruppelederne bedt om å gjøre kvalifiserte anslag på faktureringsprosent i kommende uke. Slik er det til enhver tid "ferskvare" som ligger i Bikuberommet for å beskrive situasjonen. Denne informasjonen vil divisjonsleder så ta med seg inn i det ukentlige ledermøtet, der informasjonen for alle divisjonene gjennomgås.

Kunnskapsarbeiderne er klar over de forventningene som ligger på den enkelte gjennom disse kravene til faktureringsprosent. Samtidig er det tanker rundt det å oppfylle budsjettkravene. En informant sier det slik:

"Det er kombinasjon på ulike ting, men jeg tror det legges mest vekt på økonomistyringa og resultatene der. Jeg føler at vi har et krav på oss om å gjøre det rimelig bra, vi vet at faktureringsprosenten må ligge på rundt 85 totalt skal vi fungere. Det føler vi alle på at vi må klare, og vi har hatt bra å gjøre slik at vi har fylt disse budsjettkravene, men da kan du risikere at du får enda høyere krav. Det er ofte belønninga for å gjøre det bra at du må gjøre det enda bedre."

Sitatet illustrerer at kunnskapsarbeidernes hverdag må finne seg i å bli regulert av det Scarborough (1999 i følge Håpnes og Rasmussen 2008) beskriver som tidsfrister, budsjetter og krav fra markedet. Det er et "vi-aspekt" i sitatet, og i denne settingen betyr "vi" de som inngår i en faggruppe. Samtidig viser denne betoningen av "vi" at det vektlegges at de økonomiske kravene oppfylles kollektivt av gruppa. Graden av økonomisk oppfølging påvirkes av hvordan den økonomiske situasjonen er i Timesalg AS. Her er det noe ulikt syn

på hvilket hovedfokus ledelsen skal ha i slike perioder, skal fokus være rettet mot å gjøre noe med inntjeningssiden eller kostnadssiden :

”Dette varierer litt, går det bra er det lite snakk om økonomi, går det dårlig er det mye snakk om økonomi. Vi hadde en tøff høst, da var det mye fokus på økonomi. Jeg synes kanskje at jeg satt litt for mye og brukte for mye tid på risikovurderinger og sånt, da jeg mente at vi burde være mye mer aktive i forhold til det å skaffe mer jobb.”

Her fremgår det tydelig at fokus på økonomi forsterkes i tunge økonomiske perioder. Av sitatet framgår det at informanten mener fokus i større grad skulle vært rettet mot å øke inntektssida i stedet for å gjøre risikovurderinger rundt de relativt få prosjektene virksomheten hadde i oppdaragsporteføljen.

En informant på ledernivå vektlegger fokus på å kontrollere kostnadssiden i en periode med tap for selskapet:

” Det er ikke tvil om at vi nå har vært i en periode med veldig fokus på prosjektøkonomi fordi at vi har store tap. Drifta er ganske god, men vi har store nedskrivninger i prosjekt. Det har medført et vesentlig fokus i linja på å redusere det, og det må komme fra divisjonsledelsen.”

Samtidig er det noen som tar til orde for at de mener å se behov for å korrigere retningen for hvordan styringen innrettes i virksomheten. En informant formulerer dette slik:

”Jeg ville brukt mer tid på å gjøre folk i stand til enn å bruke tid på overvåkning. Det er litt som å oppdra unger. Gjør folk i stand til i stedet for å varsle om at Bikube ikke brukes nok. [...] Så jeg vil ha et system som er basert på tillit og en kunnskapsbank som er god nok nedenfra til at vi får det til.”

Alle de tre siste sitatene indikerer at i slike tilfeller må ledelsen balansere mellom kontroll og motivering gjennom medarbeidernes selvledelse. For sterk grad av kontroll kan gå ut over engasjement og motivasjon hos kunnskapsarbeiderne, som i slike kunnskapsorganisasjoner tradisjonelt er opptatt av muligheten for å arbeide selvstendig (Raelin 1989 i følge Poulfelt 2008). Ledelsens kontrolldimensjon er derfor ofte nedtonet i denne typen organisasjoner. Det

er trolig at dette stemmer så lenge virksomhetene går godt eller tilfredsstillende økonomisk. Samtidig er også kunnskapsorganisasjoner på samme måte som øvrige virksomheter, utsatt for økonomiens ”tyngdelover”. Det er rimelig å anta at dersom de ansatte samlet sett ikke makter å innfri virksomhetens økonomiske mål, vil ledelsen ha behov for å øke kontrollen for å sikre virksomhetens fortsatte eksistens. Slik kan man forestille seg en stilltiende ”pakt” mellom ledelsen og de ansatte – fravær av kontroll fra ledelsen betinger tilfredsstillende økonomisk måloppnåelse. Den økonomiske måloppnåelsen betinger at kunnskapsarbeiderne har tilstrekkelig andel fakturerbar tid og at prosjektene utføres i henhold til tidsfrister, budsjetter og krav fra markedet. Denne balansegangen kan samtidig illustrere det Poulfelt (2008:75) er inne på når han skriver at virksomheter i ulike økonomiske faser kan ha behov for ulike typer lederkompetanse og ledelsesmetoder.

6.2 Ledelses-initierte teknologisystemer og kunnskapsdeling

Den teknologiske utviklingen har muliggjort betydelige endringer i hvordan kunnskapsarbeiderne i Timesalg AS kan utøve sine arbeidsoppgaver. Ulike digitale plattformer har gitt større mulighet for kommunikasjon og utveksling av informasjon mellom medarbeiderne som er spredt geografisk på ulike arbeidssteder. Dermed har digitale plattformer bedret utgangspunktet for samarbeid mellom kunnskapsarbeidere på ulike geografiske kontorsted.

6.2.1 Teknologisystemer for informasjons- og kunnskapsdeling

Timesalg AS har satset stort på et eget ”informasjonssystem” basert på intranettet, og dette har benevnelsen ”Bikuben”. Dette er et system for kunnskapsdeling der mellom 70 og 80 ulike forretningsområder har fått egne områder på intranettet der det legges ut eksempelvis informasjon, maler og linker som er nyttige for disse forretningsområdene. Disse forretningsområdene er forankret i de ulike divisjonene, der såkalte faglige forretningsutviklere har ansvaret for etablering og oppdatering av det materialet som ligger på sidene. En av informantene har ansvaret for 6 av disse forretningsområdene, men vedkommende har delegert disse videre slik at de praktiske oppgavene knyttet til ett forretningsområde ofte ligger på en person. Systemet er slik at alle ansatte som er interessert, kan melde seg på og ”abonnere” på et av forretningsområdene og ta del i fagdiskusjoner knyttet til dette forretningsområdet. Gjennom denne abonnementsordningen får man

automatisk melding når det legges inn nyheter eller nye diskusjonsbidrag innenfor fagområdet.

Informantene trekker fram at det intranettbasert informasjonssystemet anses som avansert i forhold til andre aktører i bransjen, og at bruken av dette systemet er sterkt vektlagt av den ledergruppen i selskapet. Det er divisjonslederne som har ansvaret for at kunnskapsarbeiderne i den enkelte divisjon tar i bruk systemet:

”Ledelsen er svært opptatt av "bikube"- verktøyet og der merker jeg et sterkt påtrykk fra min divisjonsleder blant annet. Han ser helt klart at det her er et potensiale som vi ikke har utløst enda. Så det å bruke nettet til å dele kunnskap må vi bli flinkere til.”

Dette poengterer at ledergruppen øver påtrykk nedover i organisasjonen for å påskynde bruken av det intranettbaserte informasjonssystemet som skal gi bedre kunnskapsdeling. Ledelsens fokus på "bikube"-verktøyet kan tyde på at det på ledernivå har dannet seg en klar "kunnskapsvisjon", der man ønsker å implementere dataverktøy for kunnskapsutveksling for å bedre virksomhetens prestasjoner. En "kunnskapsvisjon" er av von Krogh et al. (2007) trukket fram som kunnskapshjelper for å legge til rette for kunnskapsdeling og – utvikling. Jeg har imidlertid ikke undersøkt om en slik type "kunnskapsvisjon" er formulert i virksomheten.

Når informantene omtaler det intranettbaserte systemet for informasjonsutveksling og kunnskapsdeling, er det en entydig holdning at det har et potensial som selskapet ikke har fått utnyttet. Som en informant sier det: ”På intranettet er det veldig mye å hente og det er et stort potensiale. Bikuben, det nye systemet, er også veldig bra på arkivering.” Sitatet illustrerer at medarbeiderne ser potensialet i dette systemet, og at det er mye der som kan hentes ut av informasjon. Samtidig er det tydelig at enkelte føler at de har for liten kjennskap til systemet. En informant sier det slik:

”Jeg bruker CV-bank og intranett mest for tilbud for å finne det som skal vedlegges tilbud, men ikke så mye for å finne ut hva andre kan. [...] Ellers bruker jeg intranettsiden en del med digital tegningshåndbok og abonnemeter, men der føler jeg at jeg sikkert kan bli bedre kjent med alt det som finnes.”

Dette utsagnet indikerer at for enkelte av kunnskapsarbeiderne fungerer intranett-systemet hovedsakelig som et oppslagsverk for lettere gjenfinning av grunnlagsmateriale som man benytter i sin arbeidshverdag. Etablering av elektroniske utgaver av CV-er og formelle dokumenter som skal vedlegges tilbud, reduserer tidsbruken knyttet til tilbudsskrivningen og letter slik sett hverdagen for de ansatte. Men elektroniske utgaver av materiale som tidligere har vært i skriftlig form, vil ikke ha noen nevneverdig kunnskapsdelende effekt i organisasjonen.

Bruken av databaser eller intranettsystem for å organisere informasjon som en representasjon på kunnskap, kan sies å ha sitt utgangspunkt i et strukturelt syn på kunnskap. Kunnskapen sees på som noe objektivt som kan systematiseres og tilrettelegges i form av informasjon, prosedyrer og maler som legges ut på nettet. Gjennom dette digitale verktøyet får de ansatte tilgang til "oppskriftsbøker" og en ressursbank med veiledende materiell som vil kunne være til hjelp for den enkeltes daglige jobbutførelse. For organisasjonen kan dette systemet anses å være en del av kunnskapsledelsesstrategien "kodifisering" innenfor teknologisk håndtering av informasjon. Tanken er at denne struktureringen av informasjon som representasjon på kunnskap, gjør det mulig å spare tidsressurser i framtidige prosjekt gjennom å gjenbruke den kunnskapen enkeltmedarbeidere har opparbeidet seg i tidligere prosjekt (Gottschalk 2004).

Ledelsen har ambisjoner om at medarbeiderne skal delta i nettbaserte fagdiskusjoner innenfor de ulike forretningsområdene. Tanken synes å være at nettet her skal kunne fungere som en kunnskapshjelpende kontekst eller ba (Nonaka og Konno 1998, von Krogh et. al. [2001]2007). Forretningsutviklerne, som har ansvaret for de ulike forretningsområdene, må kunne anses som kunnskapsaktivister som skal koordinere og ta initiativ innenfor de ulike forretningsområdene (von Krogh et. al. [2001]2007). Inndelingen i forretningsområder kan også sees på som et forsøk på å fasilitere en form for praksisfellesskap rundt de 70-80 ulike forretningsområdene som er skissert. De faglige forretningsutviklerne er i så måte lederressurser innrettet mot dette, og påmeldingen til de ulike forretningsområdene skjer uavhengig av tilhørighet i linjeorganisasjonen. Manglende interesse for systemet innenfor enkelte fagfelt kan skyldes at dette praksisfellesskapet i for liten grad har barrierer eller grenser mot den øvrige del av virksomheten. Systemet oppfattes derfor ikke som interessant nok av potensielle deltagere. Vanligvis har praksisfellesskap en uformell og mer løselig organisering, og rekrutteringen skjer ofte uformelt og på frivillig basis. Det er også et sosialt fellesskap, og slik sett kan det være en utfordring å få dratt i gang et praksisfellesskap basert på

kontakt over nettet. Når deltagerne i utgangspunktet ikke arbeider nært med hverandre i hverdagen, er sjansen mindre for at de har etablert en felles forståelsesramme, som er en av indikatorene på et praksisfellesskap (Wenger [1998]2008).

Ved søk etter medarbeidere med spesiell kompetanse oppgir informantene at de først søker muntlig etter slik informasjon i egen faggruppe. Dersom det ikke resulterer i "treff" sendes mail til gruppelederne i divisjonen eller andre divisjoner alt etter tema og type fagområde. På dette området trekkes det fram at virksomheten har ambisjoner om at denne typen kompetansesøk skal via andre kanaler på sikt:

" Det er også en del av et mål- og utviklingssamtalensystem, som i neste instans skal håndtere dette med kompetanseregistrering. Sånn at vi skal ha et arkiv over nøkkelkompetanse som det skal være lett å søke i. Bikuben og dette, koblet sammen med den enkeltes CV. [...] Da vil man enkelt søke opp kulturminner, eksempelvis, hvem har siste år erfaring fra det. Da vil du kunne få en shortlist."

Allerede i dag er det enkelte av divisjonene der dette søket fungerer i en viss grad, men det er ikke kommet så langt at samtlige divisjoner benytter dette. Dette systemet er uttrykk for strategien "personliggjøring" innenfor teknologisk håndtering av informasjon (Gottschalk 2004). Registreringen av de kunnskapsarbeidernes kompetanse gjøres med sikte på å kunne søke etter kompetanse innenfor et bestemt område for dermed raskere å gi mulighet for å etablere kontakt med sikte på utveksling av kunnskap. Pr i dag har selskapet en database med CV-er for alle ansatte i selskapet, og denne benyttes dersom man ønsker å se på konkret fagprofil for en bestemt medarbeider i systemet og som kilde for å ta ut CV-er som vedlegges tilbud eller anbud til potensielle oppdragsgivere.

Timesalg AS benytter Microsoft Lync som telefoniplattform, og denne muliggjør kommunikasjon både med lyd og bilde og deling av skjermbilder. Informantene er klar på at innføringen av Lync har bedret mulighetene for å gjennomføre prosjekt på tvers av kontorsteder. Slik sett er det et verktøy som støtter kunnskapsdelingen i virksomheten. Lync kan brukes til å gi enkle skjermbaserte meldinger til andre. Også de som sitter forholdsvis nært hverandre i åpent kontorlandskap bruker hyppig denne typen meldinger for spørsmål som ikke haster:

” Jeg bruker ikke tlf-delen av Lync så mye, men både meldinger og dele skjerm bruker jeg mye. Jeg kan også kommunisere [via meldinger i Lync] med andre i landskapet på sånne småspørsmål hvis det bare er noe jeg lurer på som ikke haster. Dette gjelder ikke til de aller nærmeste båsene. Da går vi ofte og møtes likevel, men det blir en litt mer diskret måte å forstyrre på.”

Mail-systemet er fremdeles hyppig brukt for å utveksle informasjon og kunnskap i virksomheten: ”Vi har ganske lav terskel for å sette på kopi på mail. Det gjør vi nesten alltid i prosjekt da så vi kan vite hva som skjer i de ulike prosjektene.” ”Vi” i dette tilfellet henspeiler på de som inngår i faggruppa på kontoret. Denne vektleggingen av å dele informasjon om prosjektene med alle faggruppemedlemmene, kan være en indikasjon på at faggruppa kan sees på som et praksisfellesskap. Her vurderer medarbeiderne informasjon om ulike problemstillinger i fagfeltet og i de ulike prosjektene til å være interessant for alle i faggruppa uavhengig av om de inngår i prosjektteamet eller ikke.

6.2.2 Hva påvirker bruken av ledelsesinitierte teknologisystemer

Informantene forteller om betydelige forskjeller mellom divisjonene i hvor sterk grad det intranettbaserte informasjonssystemet er implementert. Ulik grad av implementering av elektroniske verktøy vil trolig medvirke til forskjeller i hvordan kunnskapsdelingen skjer i divisjonene. Noe av forskjellene i hvordan divisjonene har håndtert dette kan ha sin forklaring i typen prosjekter de ulike divisjonene i Timesalg AS befatter seg med. Alvesson (1995:99) påpeker at det i prosjektorganiserte virksomheter kan være stor grad av ulikhet i graden av kompleksitet i prosjektene. I noen prosjekter kan man anta at prosjektene oftere vil innebære å lage ”nye” løsninger ut fra problemstillingene og utfordringene. Det kan være annerledes på et mer rutinepreget arbeid der det vil være viktig å forholde seg til etablerte standarder og løsninger for slike prosjekt. Kanskje har kunnskapsarbeidere i prosjekter som baserer seg på etablerte standarder og løsninger, større insentiv for å ta i bruk systemer tilrettelagt for ”gjenbruk” av tidligere løsninger (Alvesson 1995:99).

Det er også informanter som ønsker å gjøre de teknologiske systemene mer brukervennlige. En informant sier det slik:

”Dersom jeg skulle endret noe, jeg er ikke sikker på om det er mulig, men da tror jeg at jeg skulle lagt ressurser i å gjøre en del av våre systemer mer intuitive. At det var lettere å ta seg fram, for nå går man seg på, det er friksjon fordi man ikke skjønner hvordan man skal gjøre ting, og det kan være den enkleste ting.”

Dette sitatet illustrerer at bruken av systemene oppfattes som lite intuitiv, noe som vitner om manglende systemtiltrekning (Gottschalk 2004). Systemet oppfattes ikke til å gi brukerne nok brukernytte til at de vil investere tid i å benytte det ut fra en opplevd erfaring om at det er tungvint å bruke.

Det intranettbaserte informasjonssystemet, herunder det digitale rommet for fagdiskusjoner, har sterk konkurranse fra andre og mer tradisjonelle kanaler når kunnskapsarbeiderne søker informasjon og kunnskap. En informant sier følgende:

”Så det ligger masse bra der, men det er tungvint å komme inn og hente det og finne fram i det. Folk setter seg ikke inn i det. [...] Men nå er det jo så lett, det har kanskje med det å gjøre, det er så lett å få svar over gangen. Så man trenger liksom ikke dataveien.”

Sitatet indikerer at selv om informasjon kan sies å være et ”museklikk” unna, prioriteres innhenting av informasjonen og kunnskap fra ”naboen over gangen”. Informantene vektlegger den relasjonelle kunnskapen gjort tilgjengelig gjennom samtale med kolleger på kontorstedet. Dette er kontakt og kommunikasjon som går utenom den konkrete teamorganiseringen, men ofte vil kontakten være mellom medarbeidere i samme faggruppe. Bakgrunnen er at det oppfattes som enklere å søke kunnskap hos kolleger på eget kontorsted enn å søke det opp på intranettet. Det kan være at medarbeiderne har en formening om at spørsmålsstillingene krever dialog i form av spørsmål, svar og oppfølgingsspørsmål for å få innsyn i den kunnskapen de søker. Informasjonen i databaser kan oppleves å være for ”endimensjonal” og forum for faglige nettdiskusjoner for tidkrevende dersom man vil ha en rask avklaring på en problemstilling. Samtidig er det nærliggende å anta at når informantene vektlegger betydningen av den personlige overføringen av kunnskap og kunnskapsdeling i prosjektsituasjonen, så vil det trekke i retning av kunnskapsdeling ”face-to-face” også utenom den formelle prosjektsituasjonen.

Tillit spiller inn når de ansatte skal søke kunnskap eller ta kontakt for å få svar på et faglig spørsmål. Typologiene kameratslig tillit og faglig tillit er aktuelle for å belyse dette i en situasjon der de tar kontakt med medarbeidere for å få svar på spørsmål (Newell et. al. 2002). De ansatte vil trolig ha faglig tillit til så vel kolleger på kontorstedet som de kollegaene som kan bidra med kunnskap over intranettet. Den kameratslige tilliten taler derimot til fordel for å ta kontakt med kollegaen på kontorstedet. På kontorstedet er det mulighet for nær kontakt over tid, noe som er en forutsetning for å utvikle en god sosial relasjon mellom kollegaene og kameratslig tillit. Denne sosiale relasjonen taler for at kontakten rundt faglige spørsmål først tas lokalt da de databaserte verktøyene for informasjonssøk og kunnskapsdeling mangler denne dimensjonen.

Ledelsesnivået erkjenner det som et problem, at det intranettbaserte informasjonssystemet ikke implementeres i sterk nok grad i organisasjonen. Det nye systemet inneholder blant annet et dokumenthåndteringssystem, og innføringen av dette kan tolkes som et ønske fra ledelsen i Timesalg AS om å innføre flere retningslinjer og prosedyrer. Tradisjonelt er et av kjennetegnene på kunnskapsorganisasjoner få eller ingen formelle regler ut fra at kunnskapsarbeiderne ønsker å arbeide selvstendig (Newell et. al. 2002). Slik sett kan manglende implementering av systemet tolkes som at ledelsens forsøk på sterkere styring møter motstand fra kunnskapsarbeiderne.

Det intranettbaserte systemet i Timesalg AS kan sies å representere en endring av en tidligere praksis. Svak implementering av denne endringen kan skyldes manglende systemtiltrekning og incentiv for kunnskapsarbeiderne til å ta i bruk systemet (Gottschalk 2004, Schein 1992). Sett i lys av tankene om endringshastighet (Schein 1992) synes det ikke i Timesalg AS å være forbundet med vesentlige negative konsekvenser for kunnskapsarbeiderne å ikke ta i bruk det intranettbaserte informasjonssystemet. Dersom kunnskapsarbeiderne heller ikke opplever systemtiltrekning i form av at arbeidsinnsatsen de legger inn i bruk av systemet "betaler seg", vil det senke hastigheten på implementeringen.

Manglende bruk av IT-verktøy kan være forbundet med en akkomodasjonsprosess hos de ansatte. Endringen som IT-verktøyet representerer, kan synes for utfordrende eller uoverkommelig og det slik danner seg mentale sperrer. Det er kanskje lite trolig om dette er tilfellet i Timesalg AS, siden kunnskapsarbeiderne er vant med bruk av IT-verktøy i sin

arbeidshverdag. Det kan imidlertid være at det totale omfanget av dette systemet med 70-80 forretningsområder framkaller en slik akkomodasjonsprosess hos enkelte.

6.3 Øvrige ledelses-initierte aktiviteter for kunnskapsdeling

Timesalg AS arrangerer ulike interne kurs for sine ansatte. Dette gjelder blant annet nyansatte-kurs, der de nyansatte bli informert om virksomheten samt lærer en del om administrative systemer og rutiner som eksempelvis timelisteføring og prosjektstyringssystem.

Som et ledd i arbeidet for å utvikle lederne i virksomheten har det vært gjennomført kurs og opplæring for gruppelederne, som utgjør i underkant av 10% av de ansatte. Dette tiltaket for kompetanseheving framheves som positivt, og beskrives slik av en av informantene på ledernivå: "Gruppelederskolen er veldig bra og man får tak i gode forelesere. Der er det ulike fokus, den første delen var om coachende lederskap, den andre var på økonomioppfølging og økonomistyring."

Det er også kurs for alle ansatte som heter prosjektlederskolen, og dette vurderes som positivt av informantene. En av medarbeiderne formulerer det slik:

"Vi har hatt dette med prosjektlederskolen, som er en sånn serie med kurs. Det synes jeg har vært veldig bra og nyttig. Hatt både det med lønnsomhet og prosjektstyring, det er en nyttig bit da der man får erfaringer og råd fra erfarne folk."

De siste sitatene viser valg av tema i gruppelederskolen og prosjektlederskolen. Det gir et bilde av at økt kompetanse innenfor økonomisk styring er et vesentlig satsingsområde i skoleringen av medarbeidere og gruppeledere. Prosjektstyring trekkes fram og vitner om at det er helt sentralt å overholde budsjetter og tidsfrister i prosjekt for å nå virksomhetens resultatmål.

Alle ansatte kan søke om å få delta på eksterne kurs. Informantene sier også de blir oppmuntret til å ta større kurs eller fag, men her er det samtidig slik at de ofte kjenner at ikke tida strekker. En medarbeider sier det slik:

”Så her er muligheter for å gjøre større eksterne kurs også, så som at jeg har tatt noen fag på NTNU gjennom tida her. Du blir oppmuntret til slike kurs, men det er ikke ofte tida strekker til, det er kanskje det som er problemet, du ser deg ikke tid til å gjennomføre såne.”

Dette er med å illustrere balanseproblemet ved uttak kontra påfyll av kunnskap i organisasjoner (Levinthal og March 1993 i Nordhaug 2008). Sitatet indikerer at denne typen ekstern påfyll av kunnskap forutsetter en skarp prioritering av både de ansatte, som må påregne å bruke egen tid til dette, og virksomheten, som må legge inn tid som ellers kunne gått til produksjon.

Ved det kontorstedet der jeg gjennomførte intervju er det vanlig med gruppelunsjer en fast dag i uka. Gruppelunsjene holdes på et eget møterom eller rundt et møtebord i et åpent kontorlandskap. Her kan tema variere men eksempelvis presenteres konkrete prosjekt der man deler erfaringer med andre og ber om innspill til faglige problemstillinger. For flere av gruppene planlegges tema for gruppelunsjen på forhånd slik at en medarbeider i gruppa kan forberede noe om det angitte tema. Gruppelunsjen verdsettes av medarbeiderne som et nyttig forum for kunnskapsdeling. Samtidig bidrar disse gruppelunsjene til å forsterke kulturbyggingen i faggruppa og trolig barrierene rundt faggruppa som praksisfellesskap i forhold til de øvrige faggruppene på kontorstedet (Wenger [1998]2008).

I Timesalg AS arrangeres det studieturer hvert år. Studieturene er enten arrangert med faglige opplegg for hver divisjon for seg eller de er innrettet mot ulike faglige tema der medarbeidere fra flere divisjoner kan delta. På studieturene har tematikken og det som velges av program, et betydelig innslag av kunnskapsdeling. I tillegg bidrar studieturene til at medarbeiderne på ulike kontorsteder blir kjent. Årlige fagdager i regi av divisjonene fremmer også kunnskapsdelingen internt i divisjonen. Informantene oppgir at disse organiserte møteplassene gjør at medarbeiderne fra ulike kontorsteder blir bedre kjent og det gjør det enklere å ta kontakt pr telefon og mail når man først har truffet hverandre. Man si at den kjennskapen og tilliten som kunnskapsarbeiderne opparbeider gjennom disse møteplassene, er med på å legge grunnlaget for samarbeid i prosjekt mellom kunnskapsarbeiderne på ulike kontorsteder.

Informantene gir uttrykk for at de ledelses-initierte aktivitetene i form av interne kurs, fagdager og studieturer har betydelig funksjon for å opprettholde limet i en såpass spredt

organisasjon. Når det gjelder møteplasser i form av gruppelunsjer, er disse i større grad initiert av faggruppene, og informantene fremhever at disse møtene er et forum for å holde tett og nær kontakt i gruppa lokalt. Alle disse møteplassene arrangeres for at medarbeiderne skal utveksle kunnskap om relevante faglige problemstillinger. I tillegg får de en bedre sosial kjennskap til hverandre. Her er det mulig å se dette som en måte å legge til rette for ulike praksisfellesskap i virksomheten (Wenger [1998]2008).

Dersom vi ser disse møteplassene i lys av SECI-modellen, kan de ha et element av ba. Dette representerer fysiske møteplasser som er tilrettelagt med hensyn på kunnskapsdeling mellom individene som deltar. Over tid vil det gjennom treff på disse møteplassene utvikles sosiale relasjoner og tillit mellom de medarbeiderne som ikke arbeider på samme kontorsted. De mer uformelle gruppelunsjene kan ha karakter av å representere kunnskapshjelperen "å lede samtaler", som er en av de fem kunnskapshjelperne som von Krogh et al. (2007) beskriver. I gruppelunsjene "ledes" ofte samtalene i en struktur med formål å gjennomgå faglige spørsmål og dermed dele og utvikle kunnskapen hos de ansatte.

6.4 Ledelsesinitierte insentiver for kunnskapsdeling

Informantene poengterer at det ikke er noe spesielle økonomiske insentiver for den enkelte knyttet til kunnskapsdeling. Informantene forteller om en kultur i virksomheten for kunnskapsdeling og samarbeid, og at økonomiske incentiver for den enkelte ikke oppleves som nødvendig for å opprettholde en god kultur for dette. En informant sier at han anser at virksomheten skiller seg litt fra andre selskaper på dette med samarbeid, og at det har betydning for ønsket om å være i virksomheten:

"Det at vi alle ønsker å gjøre en god jobb og at vi alle er åpne for å svare, det er ingen som sitter og "holder" på sin kunnskap og ikke vil dele. Det ligger ingen spesielle lønns-goder, heldigvis ikke holdt jeg på å si, vi er ganske enige om at vi ikke ønsker det. [...] Det er vel mer det at vi alle ønsker at firma skal gå bra, og at vi skal få gode prosjekter og gode referanser slik at vi får enda flere spennende prosjekter. [...] Men jeg liker å tro at vi skiller oss ut og er mye bedre enn andre på det med samarbeid, ellers ville jeg kanskje søkt en annen jobb hvis jeg trodde det var noe bedre andre steder."

Informanten vektlegger her likebehandlingsprinsippet blant de ansatte. Dette prinsippet kan være med på å etablere og opprettholde kameratslig tillit blant de ansatte basert på vennskap og godvilje, som er viktig for å få til en holdning preget av samarbeid og kunnskapsdeling i organisasjonen (Newell et. al. 2002). De ansatte slipper noe enkelt sagt å bruke tid på å konkurrere med kolleger om lønnskronene.

Samtidig er det en informant på ledernivå som problematiserer det at slike incentiver mangler. Samtidig ser vedkommende at når belønningen skjer kollektivt så kan dette få innvirkning på hvilken type medarbeider som velger seg en slik virksomhet. Vedkommende informant sier det slik:

”Nei, det har vi ikke. Det er veldig liten belønning i forhold til det, dessverre. Det er mer å belønne alle når det går godt. Personlig tror jeg at vår type virksomhet kunne hatt godt av en slags karrieremulighet, og en karrieremulighet er jo en eller annen form for belønning. [...] Samtidig tror jeg vi kan vi få en type ansatte som i sterkere grad vektlegger fellesskapet på bekostning av det individuelle. Det faktum at vi er en stiftelse og at man ser på at overskuddet og det som tjenes, og at vi ikke har bonusordning, tiltrekker i hvert fall over tid en gruppe snarere enn en annen gruppe ingeniører og arkitekter.”

Begge sitatene kan illustrere at manglende økonomiske incentiver på individnivå representerer et verdisyn og et prinsipp som tiltrekker seg en type ansatte som vektlegger fellesskapet. Det er kanskje ikke urimelig å anta at ansatte som vektlegger fellesskapet vil ha en iboende positiv holdning til det å dele kunnskap med andre.

6.5 Oppsummering

Ledelseskulturen i Timesalg AS oppleves som uformell med stor faglig frihet for de ansatte. Dette er en stil som appellerer til kunnskapsarbeiderne som individer, men samtidig innebærer den faglige friheten stor grad av ansvar for den enkelte. Det legges også vekt på en motiverende ledelse og at de ansatte skal trives, noe som anses viktig for å opprettholde engasjement og kanalisere energien til prosjektarbeidet (Maister 1994 i følge Poulfelt 2008).

Gruppelederne er viktige for kunnskapsdelingen og den faglige ledelsen i Timesalg AS. De er ofte faglige sterke medarbeidere som kan anta en "mesterrolle" innenfor sitt fagfelt i organisasjonen, og vil derigjennom få den nødvendige ledelsesmessige autoritet hos kunnskapsarbeiderne (Poulfelt 2008). Gruppelederne spiller en viktig rolle i arbeids- og oppgavefordelingen i sine faggrupper.

Ledergruppen er i mindre grad direkte involvert i den faglige kunnskapsdelingen.

Ledergruppen har en betydelig rolle i implementeringen av teknologiske verktøy for kunnskapsdeling og i etableringen av selskapsovergrepene møteplasser.

Kunnskapsarbeiderne får både faglig og sosialt utbytte av å delta på disse møteplassene, og an arrangementene kan tolkes som et forsøk på å fasilitere praksisfelleskaper.

I Timesalg AS er det stor faglig frihet for den enkelte kunnskapsarbeider, men samtidig er det sterke underliggende føringer for å oppfylle økonomiske mål og krav fra markedet, Informantene opplever at den økonomiske kontrollen innskjerpes som følge av svekkede økonomisk resultater etter finanskrisen. Ledelsen må balansere mellom kontroll og motivering gjennom kunnskapsarbeidernes selvledelse. For sterk grad av kontroll kan gå utover engasjement og motivasjon hos kunnskapsarbeiderne, som tradisjonelt er opptatt av muligheten for å arbeide selvstendig (Raelin 1989 i følge Poulfelt 2008).

I det daglige arbeidet opplyser informantene at de fremdeles i stor grad velger personlig kontakt når de søker kunnskap. Årsaken til dette synes å være liten systemtiltrekning ved de teknologiske systemene (Gottschalk 2004). I tillegg kan det skyldes at systemet ikke i sterk nok grad ivaretar at kunnskapsdeling er prosessuell og avhengig av sosiale relasjoner og tillit mellom kunnskapsarbeiderne.

7 Avslutning og refleksjon

I dette kapitlet tar jeg utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene som jeg hadde som utgangspunkt for denne masteroppgaven. Videre oppsummerer jeg mine funn og viser hvordan de sammen med teori kan bidra til å belyse mine forskningsspørsmål.

Problemstillingen er hvordan kunnskapsarbeidere betrakter og forstår kunnskapsdeling, samt hvordan en kunnskapsorganisasjon fungerer som kunnskapsarena sett fra de ansattes ståsted. Herunder ønsket jeg å se på ledelsens rolle i forhold til kunnskapsdeling og ledelse av virksomheten.

De forskningsspørsmålene som jeg har stilt innledningsvis i oppgaven er følgende:

- Hvordan innvirker virksomhetens organisering på kunnskapsdeling?
- Hvordan bidrar teknologisk infrastruktur i virksomheten til kunnskapsdeling?
- Hvilken betydning har ledelse for kunnskapsdeling?
- Benyttes det insentiver i virksomheten for å fremme kunnskapsdeling og i tilfelle hvilke?

7.1 Organisasjonsstruktur og kunnskapsdeling

Timesalg AS har mange av de organisatoriske karakteristika som kjennetegner et adhocrati (Mintzberg 1979 i følge Newell et. al. 2002:29). Adhocrati er den mest typiske organiseringsformen i kunnskapsorganisasjoner. De kjennetegnene på adhocrati som vi finner igjen i Timesalg AS, er blant annet "flat struktur", arbeidsprosesser organisert i team og prosjekt, få regler og retningslinjer samt stor grad av selvledelse og desentraliserte beslutninger.

I Timesalg AS er arbeidsoppgavene inndelt i prosjekt og prosjektene utføres av kunnskapsarbeidere organisert i team. Inndelingen av arbeidsoppgavene i prosjekt og teamorganisering er kjennetegn ved kunnskapsorganisasjoner (Mintzberg 1979 i følge Newell et. al. 2002). Teamets sammensetning og størrelse varierer fra prosjekt til prosjekt alt etter prosjektets størrelse og faglige karakter. Teamene kan være bemannet av kunnskapsarbeidere innenfor samme faggruppe og divisjon, men kan også ha tverrfaglig bemanning fra ulike faggrupper. Teamorganiseringen i Timesalg AS innebærer at man søker å sette sammen

kunnskapsarbeidere som har varierende grad av erfaring. Tradisjonelt har teamorganisering til hensikt å koble sammen individer med ulik kunnskap, der det blir en synergieffekt når denne kunnskapen utveksles og utfordres (Newell et. al. 2002). Det er rimelig å anta at denne synergieffekten av kunnskapsutvekslingen betinger at teambemanningen består av kunnskapsarbeidere som har en viss erfaring og et visst kunnskapsnivå. Når teamene er bemannet med seniorer og juniorer vil det kunne stilles spørsmål om forutsetningen i samme grad ligger til grunn for denne gjensidige kunnskapsutvekslingen. Studien tyder på at tilnærmingen desentrert mesterlære har mer for seg i analyse av kunnskapsdeling og læring når teambemanningen har ulik erfaring (Nielsen og Kvale 1999).

Timesalg AS har en faglig organisering i landsdekkende divisjoner som overordnet struktur. Organisasjonsstrukturen er relativt flat med få ledd mellom øverste leder og den enkelte kunnskapsarbeider. Dette er et av kjennetegnene på en kunnskapsorganisasjon (Newell et. al. 2002). Divisjonene kan sees som overordnede praksisfellesskap, der kunnskapsarbeidernes fagfelt og faglige oppgaver er praksisfeltet de samles om (Wenger [1998]2008). Divisjonene er inndelt i faggrupper. Faggruppene vil kunne variere i størrelse, men en faggruppe av litt størrelse fungerer som et praksisfellesskap som er en del av det større overordnede praksisfellesskapet i divisjonen (Wenger [1998]2008). I praksisfellesskapet faggruppa får den nyankomne eller lærende, som metodisk benevnes legitim perifer deltaker, en innføring i og oppfatning av praksisfeltet ved å delta i utførelsen av relevante arbeidsoppgaver organisert i prosjekter sammen med mer erfarne medlemmer av praksisfellesskapet (Lave og Wenger 2003). Denne deltagelsen i arbeidsprosesser og produksjon av tjenester i prosjekt kan betegnes som desentrert mesterlære (Nielsen og Kvale 1999).

Studien tyder på at det ikke oppfattes som en utfordring å få inn juniorer i prosjektene ut fra at de er gode på å endring. I Timesalg AS vil juniorene som inngår i prosjektene, ofte ha bakgrunn fra en lengre universitets- eller høyskoleutdanning noe som gir en god teoretisk kjennskap til fagfeltet. De siste ti-årenes utvikling i dataverktøy kan ha vært med å ”utligne generasjonsregnskapet” i prosjektene gjennom at de yngre kunnskapsmedarbeiderne har en mer intuitiv tilnærming til bruken av nye dataverktøy. I Timesalg AS vil både god teoretisk bakgrunn og god verktøy-kjennskap bidra til at juniorene kan oppleves som positive bidragsytere i prosjektene. Samlet vil dette innebære at selv om teamene er sammensatt av seniorer og juniorer, vil ikke kunnskapsdelingen gå bare en vei. Også seniorene vil kunne oppleve verdifulle innspill og spørsmål som gir grunnlag for refleksjon og læring gjennom sitt

samarbeid med mer uerfarne kunnskapsarbeidere. På denne måten kan det at virksomheten rekrutterer nye kunnskapsarbeidere med "fersk" kunnskap fra utdanningsinstitusjonene bidra til at virksomheten tar opp ny kunnskap og således blir bedre i stand til å mestre en kompleks verden med kontinuerlige endringer. Denne evnen til læring er et av kjennetegnene på "organisatorisk læring" eller "lærende organisasjoner" (Elkjær 2004). Det at læringen foregår gjennom "ordinær produksjon" i prosjekt medvirker til at "balanseproblemet", som beskriver forholdet mellom uttak og innskudd av kompetanse, ikke blir så framtrædende (Levinthal og March 1993 i Nordhaug 2008). Læringen foregår som en naturlig del av prosjektarbeidet, og læringen er ikke avhengig av spesifikk tid som avsettes utenom selve arbeidssituasjonen.

Samlet gir organiseringen og arbeidsutførelsen i prosjekter den enkelte kunnskapsarbeider en rik mulighet for kunnskapsdeling gjennom deltagelse på flere nivåer i denne sosiale verdenen som virksomheten representerer. Det ene nivået er deltagelse i ulike prosjekt der den lærende **kontinuerlig** får anledning til å samvirke med erfarne kunnskapsarbeidere innenfor oppgaver som innebærer ulike nyanser av fagfeltet. Det andre nivået er deltagelse i det faglige og sosiale livet i faggruppa. Her vil gruppemøter, gruppelunsjer og fysisk plassering i nærheten av de øvrige i gruppa sikre **jevnlige** sosial og faglig kontakt og derigjennom innsyn i hvordan erfarne kunnskapsarbeidere virker i sitt arbeidsliv. Det tredje nivået er divisjonsnivået der den lærende mer **sporadisk** får mulighet til å delta på møtepunkter som kan gi sosiale og faglige relasjoner med kunnskapsarbeidere på øvrige kontorsteder.

Det er krevende å opparbeide nødvendig kameratslig tillit gjennom sporadisk forekommende møtepunkt på divisjonsnivå. Å etablere kameratslig tillit krever sosiale relasjoner og erfaringer over tid (Newell et. al. 2002). Overføring av taus kunnskap krever i henhold til SECI-modellen kommunikasjon og samarbeid over tid. Gjennom relasjoner over tid skapes "mulighetsrom" eller "ba" for kunnskapsdeling (Nonaka og Konno 1998). Gruppelederne i Timesalg AS har bedre forutsetninger for å opparbeide slik tillit på grunn av at de deltar i ukentlige gruppeledermøter på telefon og jevnlig gruppeledersamlinger i form av fysiske møter. Disse møtepunktene representerer "mulighetsrom" eller "ba" som kan gi grunnlag for å utvikle en tillit mellom gruppelederne. Møtepunktene kan gi gruppelederne en mulighet til å fungere som kunnskapsutvekslere mellom ulike praksisfellesskap (Wenger [1998]2008).

Samlingspunkt som gruppemøter, gruppelunsjer, fysisk samlokalisering, studieturer og fagdager er en måte å kultivere praksisfellesskapene på faggruppe og avdelings- og

divisjonsnivå. Denne kultivering kan være med å bygge opp barrierer mot øvrige faggrupper på kontorstedet (Wenger [1998]2008). Det er indikasjoner på at dette er en tendens som gjør seg gjeldende i Timesalg AS, der forskjellene mellom faggruppene synes å bli større. Prosjekt med tverrfaglig karakter som bemannes på med kunnskapsarbeidere fra ulike faggrupper, vil være verdifulle for å etablere en kunnskapshjelpende kontekst. Denne kunnskapshjelpende konteksten i form av tverrfaglige prosjekt kan underbygge kunnskapsdeling mellom kunnskapsarbeiderne i ulike faggrupper og dermed ulike praksisfellesskap (von Krogh et. al. [2001]2007).

I Timesalg AS er det ulike syn blant de ansatte på hvorvidt det er fordelaktig å sitte i cellekontor eller åpent kontorlandskap. Tilhengerne av det åpne kontorlandskapet har en oppfatning av at det åpne kontorlandskapet medvirker til god kunnskapsdeling, og den muliggjør tett kommunikasjon i et praksisfellesskap. Her vil nyankomne i praksisfellesskapet, den legitime perifere deltaker, få tett sosial kontakt med gruppa (Lave og Wenger 2003). Dette medvirker til en raskere prosess fram mot å bli et fullverdig medlem av praksisfellesskapet sammenlignet med å sitte i et cellekontor. De som ikke ønsker åpent kontorlandskap mener det blir for urolig å sitte i landskapet og at det vanskeliggjør samtaler. De mener at den sosiale kontakten og kunnskapsdelingen uansett blir god i faggruppa gjennom at cellekontorene ligger nær hverandre og det praktiseres en "åpen dørs politikk". Nye teknologiske løsninger som betinger mer skjermbasert kommunikasjon og telefoni ved hjelp av head-set, kan svekke mulighetene for muntlig kommunikasjon og kunnskapsdeling i det åpne kontorlandskapet og dermed utbyttet av å sitte i åpent kontorlandskap.

Timesalg AS har tilpasset seg de ulike preferansene rundt kontorløsning med å gjøre det frivillig om man vil sitte i et åpent kontorlandskap eller på cellekontor. Slik sett har kunnskapsorganisasjonen valgt en pragmatisk tilnærming i dette perspektivet på organisering. Timesalg AS har gått bort fra kravet om at alle skal gjøre sånn eller sånn, og således beveget seg bort fra tanken om at "one size fits all".

7.2 Teknologisk infrastruktur og kunnskapsdeling

For et kunnskapsorganisasjon som Timesalg AS er det avgjørende å ha gode systemer for utveksling av informasjon som representasjon på kunnskap mellom kunnskapsarbeiderne. Denne typen systemer kan være med å redusere avhengigheten av enkeltmedarbeidere, og

generelt har slike systemer som formål å slippe ”å finne opp kruttet på nytt hver gang” (Gottschalk 2004). Derigjennom skapes en mer effektiv drift som kan bedre konkurranseposisjonen i markedet.

I Timesalg AS er det etablert et eget ”informasjonssystem” basert på intranettet der mellom 70 og 80 ulike forretningsområder har fått egne områder med informasjon, maler og linker som er nyttig for kunnskapsarbeiderne. Systemet gir en mulighet for kunnskapsarbeiderne til å ”abonnere” på nyheter som legges inn og muligheten til å delta i fagdiskusjoner knyttet til de enkelte forretningsområdene. Systemet kommer inn under strategien ”kodifisering” innenfor teknologisk håndtering av informasjon, og denne strategien er i stor grad basert på kategorisering og lagring av informasjon i databaser (Cummings og Worley [2005]2009). Teknologien er her innrettet mot å dele informasjon eller representasjon på kunnskap, og det innebærer et strukturelt kunnskapssyn (Gottschalk 2004).

Systemet oppfattes å være lite intuitivt og tungvint å bruke, og i det daglige arbeidet opplyser informantene at de fremdeles i stor grad velger en personlig henvendelse til kolleger på kontoret for å søke kunnskap. Årsaken til dette synes å være liten systemtiltrekning ved de teknologiske systemene (Gottschalk 2004). Samtidig kan det også skyldes at informantene foretar dette valget mer eller mindre ubevisst på bakgrunn av et relasjonelt syn på kunnskap og kunnskapsdeling. Det oppleves da lett å spørre den som sitter nært og som du har etablert felles mentale modeller med over tid og som du har ”lært” å kommunisere med gjennom tidligere forespørsler. Dette er med å underbygge synet om at faggruppa representerer et praksisfelleskap (Wenger [1998]2008).

Samtidig brukes deler av intranettsystemet hyppig og anses som verdifullt i og med at det letter praktiske utfordringer i hverdagen. Det er eksempelvis tilgang til ulike prosjektmaler, CV-kartotek, elektroniske abonnementsordninger på tidsskrift og pekere til nyttige eksterne sider. Dette er teknologiske verktøy der intranettet får mer karakter av å distribuere informasjon (Gottschalk 2004).

Virksomhetens bruk av det PC-baserte telefonisystemet medvirker til at det er enklere å samarbeide med kunnskapsarbeidere på andre kontorsteder. Systemet gir mulighet for synkront samarbeid gjennom lyd og bilde ved deling av skjermbilder, og systemet krever at telefonkommunikasjon skjer ved den enkelte kunnskapsarbeiders PC. Dette kan medføre

utfordringer for de som sitter i åpent kontorlandskap, der det tidligere har vært mulighet for å avvikle telefonsamtaler i tilgrensende stillerom. Det kan synes som et paradoks at et PC-basert telefonisystem som er implementert for å bedre mulighetene for kommunikasjon mellom kunnskapsarbeidere på ulike kontorsteder i virksomheten, ser ut til å redusere verdien av å sitte i åpent kontorlandskap. Åpne kontorlandskap er ofte etablert nettopp for å bedre kommunikasjonen og kunnskapsdelingen mellom medarbeidere som sitter i det åpne kontorlandskapet. Slik sett kan man si at det valget som er gjort med hensyn på innføring av et PC-basert telefonisystem, bedrer muligheten for kommunikasjonen mellom kunnskapsarbeiderne på ulike kontorsteder. Samtidig vil dette systemet trolig svekke mulighetene for muntlig kommunikasjonen mellom kunnskapsarbeidere i et åpent kontorlandskap, og medvirke til en redusert verdi av å sitte i landskapet.

7.3 Ledelse og kunnskapsdeling

Studien viser at gruppelederne i Timesalg AS er viktige premissleverandører for kunnskapsdelingen og den faglige ledelsen gjennom sin rolle i praksisfellesskapene på faggruppe- og divisjonsnivå. Gruppelederne har en viktig faglig rolle gjennom at de influerer på bemanningen i prosjekt, som anses som den viktigste arenaen for kunnskapsdeling i virksomheten. De kan også fungere som kunnskapsutvekslere mellom praksisfellesskapene i kontakten med andre gruppeledere i egen divisjon og på eget kontorsted (Wenger [1998]2008). I tillegg bidrar de til å lede samtaler i faggruppa, og det å lede samtaler er en kunnskapshjelper som bidrar til å legge til rette for kunnskapsdeling (von Krogh et. al. [2001]2007). Alle disse oppgavene er med å gi gruppelederne en sentral rolle i kunnskapsdelingen i virksomheten.

I tillegg til rollen innenfor kunnskapsdeling viser studien at gruppelederne har et hovedansvar for økonomisk oppfølging av kunnskapsarbeiderne i egen faggruppe. Det innebærer oppfølging av fakturerbar tid og ressursbruk og framdrift i de prosjektene der ansatte i faggruppa har prosjektlederansvar. I tillegg har gruppelederne et ansvar for den løpende sysselsettingen til faggruppa, noe som betinger en aktiv rolle i forhold til markedet sammen med øvrig seniorpersonell. Gruppelederne har dermed en betydelig rolle både for kunnskapsdelingen og den økonomiske oppfølgingen i Timesalg AS. Det innebærer at gruppelederne må veie tiltak for å kontrollere økonomiske prestasjoner opp mot motivering av kunnskapsarbeiderne for å kanalisere deres energi i oppgaveløsningen for oppdragsgiverne

(Maister 1994 i følge Poulfelt 2008). Gjennom denne oppgaveløsningen skapes arenaen for kunnskapsdeling.

I følge kunnskapsarbeiderne er ledergruppen, det vil si divisjonslederne, stabsledelse og adm. dir., mindre viktige for kunnskapsdelingen og den faglige ledelsen i Timesalg AS enn gruppelederne. Ledergruppens rolle er å initiere systemer for teknologisk utvikling og kunnskapsdeling samt legge til rette for divisjons- eller selskapsovergrepene møteplasser for kompetanseheving. Samtidig er det ledergruppe-nivået som "trer" inn når virksomheten eller deler av virksomheten oppnår svake økonomiske resultater. Dette nivået vil måtte gjøre de samme avveiningene som gruppeledernivået når det gjelder avveiningen av kontroll i form av tilsyn og motivering.

Den faglige friheten i Timesalg AS konkurrerer med å oppfylle økonomiske mål og krav fra markedet. Dette medfører at fagligheten, kunnskapen og kunnskapsarbeidernes hverdag blir regulert av det Scarborough (1999 i følge Håpnes og Rasmussen 2008) beskriver som tidsfrister, budsjetter og krav. Når de faglige kravene og de økonomiske rammene fra oppdragsgiverne er gitt, er disiplin innenfor disse områdene å anse som nøkkelementene for å nå resultatmålene i virksomhetene. Et bilde på denne oppfølgingen av prosjektøkonomi og kunnskapsarbeidernes fakturerbare tid i denne typen timeselgende kunnskapsorganisasjoner kan være å se på dette som et "jernkorsett". De klærne man har utenpå et slikt jernkorsett kan være ulike, og det kan være et bilde på den faglige friheten og muligheten for selvledelse for den enkelte kunnskapsarbeider. Det er disse klærne "utenpå" som er synlige for oss som betrakter bransjen utenfra, og som gjør at vi betrakter bransjen som relativt fri og med liten grad av formelle regler og retningslinjer for kunnskapsarbeiderne. Men uansett framtoning og valg av "klesstil" må alle kunnskapsarbeiderne i slike virksomheter over tid forholde seg til dette "jernkorsettet" som økonomistyringen representerer.

7.4 Incentiver for å fremme kunnskapsdeling

I Timesalg AS er det ingen incentiver for å premiere enkeltindivider som opplever som gode på kunnskapsdeling i betydningen av å gi innsikt i egen kunnskap. Alle gevinster ved denne kunnskapsdelingen vil dermed tilfalle virksomheten og dermed kollektivet gjennom økt utbytte til stiftelsen som eier selskapet. Kunnskapsarbeiderne synes å verdsette dette fraværet

av individuelle bonusordninger og dermed prinsippet for likebehandling av de ansatte. I kunnskapsorganisasjoner er det ikke uvanlig med individuelle bonusordninger. Det at Timesalg AS ikke har dette men snarere en form for kollektiv resultatdeling, er det enkelte som mener oppfattes mer attraktivt av enkelte kunnskapsarbeidere enn andre.

For å legge til rette for kunnskapsdeling er det viktig å etablere en kultur som stimulerer til kunnskapsdeling, og slik sett hindre at enkelte sitter og "holder på" og ikke vil dele egen kunnskap. Timesalg AS er avhengig av at kunnskapsarbeiderne i virksomheten fungerer og tar del i prosjektarbeidet for derigjennom å bidra positivt til det økonomiske resultatet. Informantene gir uttrykk for at kulturen i Timesalg AS er svært rettet mot kunnskapsdeling og samarbeid, og at dette er et av fortrinnene til virksomheten.

7.5 Kritikk av oppgaven og mulige videre studier

Min oppgave har noen svakheter som er berørt i metodekapitlet. En svakhet er knyttet til manglende mangfold i empirien, der jeg har gjort en intervjuundersøkelse med kun fem informanter. I tillegg er det en svakhet at samtlige informanter kommer fra samme kontorsted. Det gir usikkerhet på om resultatene fra undersøkelsen er representativ for hele case-organisasjonen Timesalg AS, som har mer enn 20 kontorsteder. Her er det muligheter for ulikheter i kulturen fra kontor til kontor, og denne kulturen kan medvirke til at spørsmålene ikke oppfattes på samme måte. Som forsker har jeg et bakteppe i form av at jeg tidligere har vært ansatt i denne organisasjonen. Det kan ha medført at jeg har dratt enkelte ubevisste slutninger om sammenhenger som ikke eksisterer. For slike case-undersøkelser er det også reelt at jeg kun får et øyeblikksbilde av situasjonen i virksomheten. Dersom jeg hadde ventet et halvår og gjennomført nye intervju med de samme informantene, er det trolig at jeg ville sett nyanser i svarene, noe som kunne ha påvirket mine konklusjoner på enkelte punkter. Det kan være grunn til å reflektere over om størrelsen på det kontoret der jeg gjennomførte intervjuundersøkelsen, med relativt store faggrupper innenfor de enkelte fagområdene, har betydning for det synet informantene har på kunnskapsdeling. På små kontor, der det eksempelvis kan være ned mot 4-5 ansatte, kanskje innenfor forskjellige fagområder, vil behovet for samarbeid med større kontorsteder trolig være større enn på kontor med flere kunnskapsarbeidere innenfor samme fagfelt. Kontorets størrelse vil dermed kunne innvirke på hvordan kunnskapsarbeiderne bedømmer og vektlegger systemer for kunnskapsdeling mellom kontorsteder.

Min manglende erfaring som forsker kan ha bidratt til mangler i datainnsamlings-prosessen. Jeg så ved bearbeiding av data fra intervjuene at det er spørsmål som kunne vært endret eller at informantens svar ble fulgt opp av oppfølgingsspørsmål med sikte på å klargjøre problemstillingene enda bedre. Kanskje skulle jeg valgt å gjennomføre intervjuene i andre lokaler enn i case-organisasjonens egne lokaler for å ivareta informantenes anonymitet. Gjennomføringen av intervjuene har vært en forutsetning for å gjøre slike refleksjoner, og samlet har de bidratt til det jeg har lært om forskningsmetodikk i denne prosessen.

Til tross for disse metodiske innvendingene mot undersøkelsen, mener jeg at de innsamlede data fra undersøkelsen er egnet til å øke min forståelse av de spørsmålene jeg reiste i problemstillingene for undersøkelsen.

Ved avslutning av oppgaven og prosessen har jeg sett på forhold som det kunne vært interessant å forske videre i. Min studie er foretatt i en virksomhet der aksjene eies av en stiftelse, som de ansatte har stor innflytelse i og der overskuddene skal gå til å utvikle selskapet videre. Det ville vært interessant å foreta en eller flere komparative studier i virksomheter i samme bransje for å se om holdningene til kunnskapsdeling og insentiver i min case-virksomhet adskiller seg fra holdninger til de samme tema i virksomheter der eierforholdene er annerledes.

Studien har videre vist at prosjektene anses som den viktigste arenaen for kunnskapsdeling i case-virksomheten. Samtidig har informantene kommet med stikkord som ”gode prosjekter for kunnskapsdeling”, ”samarbeid med noen som er gode til å dele kunnskapen” og ”utfordringen er mer å få senioren slippe i fra seg noe synes jeg. Det er en kunst.” Her kunne det vært interessant å gjort en oppfølgende studie i virksomheten for å prøve å få innsikt i

- hva som kjennetegner de gode prosjektene for kunnskapsdeling
- hva som kjennetegner de som er gode til å dele kunnskapen i prosjektene

og ikke minst

- hva som kjennetegner de som behersker kunsten å få til god kunnskapsdeling i denne typen virksomhet

Disse spørsmålsstillingene hadde det vært interessant å undersøke, og ikke minst ser jeg at lærdommen fra min første vitenskapelige studie har gitt meg refleksjoner om hvordan jeg ville ha valgt å arbeide i en eventuell neste undersøkelse.

7.6 Refleksjon over arbeidet og egen læring

Med oppgaven så godt som ferdig er det tid for å tenke gjennom den prosessen som har ført fram til denne oppgaven. Oppgaven har stadig blitt endret underveis i prosessen. Ordene i Prøysens sang om gutten som skulle lage syskrin til sin mor, men etter diverse revideringer endte opp med en skjærefjøl, dog forseggjort, har slått meg mer enn en gang som et bilde på den prosessen jeg har vært i gjennom. Graden av refleksjon har steget etter hvert som prosessen har gått framover og jeg har funnet henvisninger til nye teorier. Slik sett har det vært utfordrende å "si nei til seg selv" når lysten er der til å ta inn flere teoretiske perspektiver. Forskningsprosessen har med andre ord vært krevende, og selve skrivingen på et så omfattende dokument har vært utfordrende med tanke på det å holde tråden og prøve å få klarhet i de metodiske utfordringene ved en slik oppgave. Samtidig har hele forskningsprosessen vært lærerik og jeg har fått ny innsikt og grunnlag for refleksjon på områdene kunnskapsdeling, læring og styring i kunnskapsorganisasjoner. Personlig har det, ut fra en generell interesse for historie, vært interessant å se hvordan kunnskapssynet har endret seg opp gjennom historien.

Oppgaven har bidratt til refleksjon over hvordan min ledererfaring i en virksomhet med relativt høyt utdannede medarbeidere har vært med å forme min lederpraksis. Jeg ser at ledelseskultur og -erfaring fra denne virksomheten innvirker på min nåværende lederstil i en tjenesteytende virksomhet som ikke i samme grad er preget av medarbeidere med høyt utdanningsnivå. Det betyr at jeg for en stor del praktiserer de samme holdninger når det gjelder å gi den enkelte medarbeider frihet til å påvirke utøvelsen av sitt arbeid innenfor sitt ansvarsområde. Det er heller ikke unaturlig at jeg ved å gå fra en virksomhet til en annen i en annen bransje, har tatt meg med holdninger og erfaringer til den nye organisasjonen. Denne vurderingen kan imidlertid oppfattes som "the sample of one" og slik sett sees på som en lite vitenskaplig tilnærming til problemstillingen. Men det er også enkelte forskere som mener at organisatoriske praksisformer sprer seg gjennom smitte- eller imitasjonsprosesser mellom virksomheter som virker innenfor samme organisatoriske sektor (Scott 1995 i følge Nordhaug 2008:83). Jeg vil anta at en slik smitte- eller imitasjonsprosess ikke kun vil være begrenset til å gjelde virksomheter innenfor samme organisatoriske sektor. Også når ledere og personell går mellom ulike sektorer vil trolig denne smitteeffekten kunne gjøre seg gjeldende. Samlet gir dette meg en tiltro til at jeg ved å forske på kunnskapsdeling i en kunnskapsorganisasjon som driver med timesalg, har sett sammenhenger som jeg kan også dra nytte av i den lederstillingen jeg har i dag.

Jeg har vært alene om denne masteroppgaven. Selv om jeg har fått verdifulle innspill og korrektiv fra veileder, ser jeg, i etterpåklokskapens klare lys, at det hadde vært verdifullt å ha en forskningskollega og medforfatter å diskutere ulike problemstillinger med mer løpende i prosessen. Dette er en refleksjon som må sees i lys av en stadig sterkere erkjennelse av at kunnskap er rotfestet i praksis og sosiale relasjoner mellom mennesker. Ut fra dette kunnskapssynet har det vært vanskelig å forsvare overfor meg selv at jeg har tatt på meg denne oppgaveskrivingen på individuell basis. Samtidig kan jeg ikke underslå at det vært verdifullt for meg å styre tiden selv, men med et kollegialt korrektiv ved min side ville trolig progresjonen i arbeidet vært mer jevn i løpet av det siste ¾ året.

Avslutningsvis vil jeg poengtere at det har vært en givende "reise" å gjennomføre MKIL-studiet og å skrive denne masteroppgaven. Med mer enn 20 års erfaring fra arbeidslivet har det vært interessant å registrere at ved lesing av for meg nye teoretiske innspill og betraktninger, skjer noe av refleksjonen ved "tankenes ubevisste tilbakeskuing" på situasjoner jeg har opplevd i arbeidslivet og som har relevans i forhold til denne teorien. Jeg opplever at teorien gir meg fornyet innsikt og perspektiv på disse situasjonene. For meg gir dette liv til begrepet reflektert praktiker.

Litteraturliste:

- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge-intensive companies*, Berlin. Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford. Oxford University Press.
- Bache, A. (2002). *Strategisk ledelse i kunnskapsintensive bedrifter*. I: O. Nordhaug, (red). *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*, Oslo. Universitetsforlaget.
- Blackler, F. (1995): "Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation", i *Organization studies*, 16(6), s. 1021-46.
- Brown, J.S. og Duguid, P. (1998): "Organization Knowledge", i *California Management Review*, VOL. 40, no2, s. 90-110.
- Byrkjeflot, H. (1997). "Institusjonelle forutsetninger for faglig ledelse og profesjonell ledelse – induatiledelse i Tyskland og USA" i Byrkjeflot, H. (red.) *Fra styring til ledelse*, Bergen. Fagbokforlaget, s 85-122.
- Børve, H. E. ([2010]2011). "Kunnskapsledelse i globale organisasjoner" i Irgens E. og Wennes, G. (red.) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, Bergen. Fagbokforlaget, s 90-104.
- Christensen, Peter Holdt (2000). "Fra vidensledelse til viden og ledelse – Teoretiske perspektiver" i Christensen, Peter Holdt (red). *Viden om- ledelse, viden og virksomheden*, Fredriksberg. Samfundslitteratur, s. 11-61.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. ([2005] 2009). *Organization Development & Change*, Mason. South-Western Cengage Learning.
- Dalland, Olav (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*, Oslo: Gyldendal akademisk.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*, Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Elkjær, B. (2004): "Organizational learning – the "third way"", i *Management learning*, VOL. 35, no4, s. 419-434.
- Fahey, Liam & Prusak, Laurence (1998): "The Eleven deadliest Sins of Knowledge Management", i *California Management Review*, VOL. 40, no3, s. 265-276.
- Gottschalk, Petter (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*, Oslo. Universitetsforlaget.
- Gotvassli, Kjell-Åge (1999): "Case-studier – bakgrunn og gjennomføring". HiNT, Arbeidsnotat nr. 81. (MKL modul 6).
- Gourlay, Stephen (2005): "The theory of organizational knowledge-creation: a critique and alternative framework". Kingston University. (Kompendium modul 8).
- Gourlay, Stephen (2006): "Towards conceptual clarity for "tacit knowledge": a review of empirical studies", i *Knowledge Management Research & Practice*, (2006) 4, s. 60-69.
- Grønmo, S. (1996). "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen" i Holter, H. og Kalleberg R. (red). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Oslo. Universitetsforlaget.
- Håpnes, T. & Raesmussen B. (2008): "Postbyråkratiske organisasjoner – et inkluderende arbeidsliv?", i *Tidsskrift for velferdsforskning*, nr 1 s. 34 - 48.

- Irgens og Wennes (2011): *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, Bergen. Fagbokforlaget.
- Jacobsen Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, Kristiansand. Høyskoleforlaget AS.
- Jensen, Hans Siggard, Mønsted M. og Fejfer Olsen, S. (2004): *Viden, ledelse og kommunikation*, København. Samfundslitteratur.
- Kvale, Steinar ([2000] 2006). *Det kvalitative forskningsintervjuet*, Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lave, Jean & Wenger, Etienne (2003). *Situert læring og andre tekster*, København. Hans Reitzels Forlag AS.
- Levinthal, D.A. og March, J.G. (1993): "The Myopia of learning", i *Strategic Management Journal*, 14, s. 95-112.
- Luhmann, N. (1988): "Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives" i Gambetta, D. (red.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, New York. Basil Blackwell, s. 94-107.
- Løwendahl, Bente R. ([2002] 2008). "Når ressursene både tenker og beveger seg" i Nordhaug, Odd (red.) *Kunnskapsledelse, trender og utfordringer*, Oslo. Universitetsforlaget, s 21-42.
- Maister, D. (1994). *Managing the Professional Service Firm*, New York. Free Press.
- Mintzberg, H. (1979). *Structures in Fives, Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Morgan, Gareth ([1998] 2004). *Organisasjonsbilder*, Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*, New York. Palgrave Maximillian.
- Nielsen, Klaus og Kvale, Steinar (1999). "Mesterlære som aktuell læringsform" i Nielsen, Klaus og Kvale, Steinar (red.) *"Mesterlære, læring som sosial praksis"*, Oslo. Ad Notam Gyldendal, s 5-11.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998): "The Concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation", i *California Management Review*, Vol. 40, no. 3, s. 40-54.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-creating Company*, Oxford. Oxford University Press.
- Nordhaug, Odd ([2002]2008). "Kunnskapsressurser og styringsutfordringer" i Nordhaug, Odd (red.) *"Kunnskapsledelse, trender og utfordringer"*, Oslo. Universitetsforlaget, s 80-93.
- Patel, V.L., Arocha, J.F., Kaufman, Dr. (1999). "Expertise and tacit knowledge in medicine" i Sternberg, RJ og Horvath JA (red.) *Tacit Knowledge in professional Practice*, Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum Associates, s 75-100.
- Piaget, J. (1960): *The psychology of intelligence*, Totowa, NJ. Littlefield, Adams & Co.
- Polanyi, M. (1962): *Personal Knowledge*, Chicago. University of Chicago Press.
- Poulfelt, Flemming ([2002]2008). "Ledelse i kunnskapsorganisasjoner" i Nordhaug, Odd (red.) *Kunnskapsledelse, trender og utfordringer*, Oslo. Universitetsforlaget, s 63-79.
- Raelin, J.A. (1989): "An Anatomy of Autonomy: Managing Professionals", i *The Academy of Management Executives*, Vol. 3, no. 3, s. 216-228.

- Scarborough, H. (1999): "Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers", i *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(1), s. 5-16.
- Schein, Edgar H. (1992): "How can organizations learn faster?", i MIT Sloan School of Management, Spring 1992
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks. CA, Sage
- Thagaard, T.: (1998): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, Bergen. Fagbokforlaget.
- Torff, B. (1999). "Tacit knowledge in teaching: folk pedagogy and teacher education" i Sternberg, RJ og Horvarth JA (red.) *Tacit Knowledge in professional Practice*", Mahvah, NJ. Lawrence Erlbaum Associates, s 195-214.
- Von Krogh, Ichijo, K. og Nonaka, I.([2001] 2007): *Slik skapes kunnskap*, Oslo. N. W. Damm & Søn.
- Wenger, Etienne ([1998]2008). *Communities of Practice*, New York. Cambridge University Press.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research. Design and Methods*, Thousand Oaks. Sage.
- Østerlund, Carsten (1999). "Selgerlæringer på tvers" i Nielsen, Klaus og Kvale, Steinar (red.) *Mesterlære, læring som sosial praksis*, Oslo. Ad Notam Gyldendal, s 125-136.

Tabell-liste

Tabell 2-1: Karakteristika ved byråkrati sammenlignet med adhocrati.....	17
Tabell 2-2: To ulike strategier innenfor teknologisk håndtering av informasjon.....	29
Tabell 3-1: Beskrivelse av valgt case-studie ut fra ulike tema i metodedeibatten.....	41
Tabell 3-2: Karakteristika ved de ulike informantene i undersøkelsen.....	44
Tabell 3-3: Oversikt ulike grep for å sikre case-studiens validitet og reliabilitet.....	50

Figurliste

Figur 3-1: Skissemessig fremstilling av premisser for metodevalg.....	42
---	----

Vedlegg : Intervjuguide

Innledende og bakgrunnsinfo:

Kort info om meg, og bakgrunn for undersøkelsen, del av masteroppgave

- Kjønn
- Alder
- Familiesituasjon
- Utdannelse
- Arbeidserfaring med antall år i denne virksomheten
- Stilling i virksomheten, arbeidsområder, ansatt som
- Hvorfor søkte du deg hit?

Arbeidssituasjon

- 1 Hvordan ser virksomhetens organisasjonskart ut, hvor er du plassert i dette?
 - hvem er dine ledere (gruppeleder, fagleder, kontorleder, divisjonsleder, adm.dir.)?
- 2 Hvordan ser en typisk arbeidsdag hos deg ut?
 - selvstendig arbeid eller tildelt oppgaver
 - må du selge deg inn i markedet, har du oppdragsansvar
 - hvordan samarbeider du med andre medarbeidere i virksomheten
- 3 Hvordan oppfatter du ledelseskulturen her i din organisasjon?
 - Formell eller uformell, synlige tegn på det evt uformelle eller formelle

Kunnskap og kunnskapsdeling

- 4 Hva er din forståelse av begrepene kunnskap og kunnskapsdeling?
 - Er kunnskapsdeling viktig i denne virksomheten?
 - Nevn eksempel på situasjoner i din arbeidsdag der du har opplevd kunnskapsdeling
- 5 Beskriv hvordan kunnskapsdeling foregår i denne virksomheten?
 - Hvordan er det tilrettelagt for deling av erfaring og kunnskap?
 - Hvilke arenaer for kunnskapsdeling og læring har dere i denne virksomheten (eksterne/interne kurs, arbeid med oppdrag, veiledning av kollega eller leder, møter, uformelle møter, bruk av IT og intranett, kommunikasjon med oppdragsgivere el annet)
 - Hvordan opplever du kunnskapsdelingen med andre ansatte i virksomheten? (ansatte innenfor samme/andre fagfelt lokalt og nasjonalt)
- 6 Hvordan oppfatter du ledelsen rolle i forhold til kunnskapsdeling i virksomheten?
 - er ledelsen opptatt av dette?
 - hvordan opplever du at ledelsen påvirker ditt arbeid?

- opplever du at ledelsen er viktig i forhold til hvordan erfarings- og kunnskapsdeling skjer i virksomheten? I tilfelle ja, hvordan?
 - hva oppfatter du som "god" ledelse i forhold til en kunnskapsvirksomhet som XX?
- 7 Er det forhold du mener skulle vært vektlagt i større grad eller gjort annerledes når det gjelder erfarings- og kunnskapsdeling i forhold til oppdragsarbeidet?

Organisasjonelle strukturer og teknologisk infrastruktur

- 8 Hvordan påvirkes mulighetene for kunnskapsdeling av måten virksomheten er organisert på (for eksempel faglig organisering på tvers av kontorsteder, samlokalisering med øvrige fagområder, arbeidsplasser i åpent landskap kontra cellekontorer)
- 9 Hvilke teknologiske verktøy og hjelpemidler benyttes for å utveksle erfaring og kunnskap i virksomheten?
- eks databaser, kompetanseoversikter (cv-bank), digital kommunikasjon, programvare
- 10 Hvordan går du fram/hva gjør du konkret dersom du skal finne fram til kompetanse du har behov i et oppdrag og som du i utgangspunktet ikke vet om virksomheten har?
- 11 Har virksomheten en strategi for å gjøre arbeidstakernes kunnskap/kompetanse kjent?
- har du evt. eksempel med en nyansatt
- 12 Hvordan gjør du kjent i egen virksomhet evt spesialkompetanse du har innenfor et område?

Insentiver

- 13 Belønnes kunnskapsdeling blant medarbeiderne på noen måte i virksomheten?
- lønnsmessig, godt omdømme i org, statusgivende
 - har det effekt? (ved evt belønning fremheves generalisten eller spesialisten?)

Utvikling av ny kunnskap

- 14 Kjenner du eksempel på ny kunnskap eller metodikk som du og/eller kolleger har vært med på å få fram innenfor ditt fagfelt?
- Kjenner du til hvilken prosess som førte fram til dette?
- 15 Er det noe du savner i forhold til hvordan denne virksomheten legger til rette for utvikling av ny kunnskap?
- hvordan ville det vært om du fikk bestemme dette?