

Taus verdiskaping

Hvordan legge til rette for taus kunnskap
i bedrifters kreative prosesser

Av
Jorid Løkken
Harald Ratchje

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2016



All things I thought I knew; but now confess
The more I know I know, I know the less

Robert Owen

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-,
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

Forfattere: Jorid Løkken

Harald Ratchje

Norsk tittel: Taus verdiskaping

Hvordan legge til rette for taus kunnskap i bedrifters kreative prosesser?

Engelsk tittel: Tacit value creation

How to facilitate tacit knowledge in creative processes, in business

Studieprogram: Master of Knowledge Management

Emnekode og navn: MKL301 Masteroppgave



Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, Nords' åpne arkiv



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

Kan frigis fra: _____

Dato: 31.08.2016

Jorid Løkken
underskrift

underskrift

Harald Ratchje
underskrift

underskrift

Forord

Det føles svært privilegert å være i en situasjon hvor man kan hente objektiv kunnskap fra det beste innen vitenskapen og teste den empirisk i to bedrifter som har sagt seg villige til å være forsøkslaboratorier for oss. Takk til alle ansatte i de to bedriftene, som har utvist oss denne tilliten, svart ærlig og oppriktig, og delt sin kunnskap og sine erfaringer med oss. Det lover godt for bedriftenes fremtid at de ansatte viser så stor vilje. Vel-vilje. Det har for oss vært ualminnelig lærerikt og gledesfylt. Denne oppgaven har gitt oss anledning til å gå i dybden på et tema vi begge synes er spennende. Både vi - og kanskje andre ledere - kan få nytte av dette i fremtiden.

Vi er begge voksne, har krevende jobber og oppdrar idrettsglade, men transportavhengige unger. Et samarbeid om en masteroppgave har derfor vært en læring i seg selv. Det har gått bedre enn vi trodde, og dette skyldes vel også at vi har benyttet vår egen medisin og tatt teorier om samarbeid, kreativitet og motivasjon inn i vår egen arena. Tiden vi har brukt på vår egen selvutvikling har gjort oss godt, og den gjør nok også noe med selvfølelsen. Det vi holder på med gir mening, vi tar ansvar for egen utvikling, vi får følelsen av mestring og vi håper på anerkjennelse både fra faculty og family på vår innsats. Vi har lært forskning, vi har tilegnet oss og skapt kunnskap. Forhåpentligvis er vi også klokere. Uansett har strabasene og innsatsen nå gjort oss mer enn lykkelige; vi føler eudaimonisk lykke etter en - så langt vi bedømmer - formidabel innsats.

Som mange andre i samme situasjon, har vi nytt godt av forståelsesfulle, interesserte og støttende familier, og vi vet at dere har fått utredninger og forelesninger i monn. Ikke alle vi har forsøkt å belære om taus kunnskap, og hva som *egentlig* motiverer mennesker har vært like mottakelige og velvillige. Vi takker dere for det, og vit at verdien av dere ikke kan måles.

Vi retter også en takk til faculty som så levende og ytende har vært tilstede. Vi forstår, med hånden på hjerte og hjerne, at dere er entusiaster på fagets vegne. En eksplisitt takk til Trond Stiklestad, vår veileder, som med faglig ekspertise og utsøkt vennlighet har geleidet oss. Du er en mester.

Vi retter også en takk til samarbeidet oss imellom. Vi har hentet både krefter og kunnskap fra de dypeste gjemmer. Uten at vi sammen har skapt, kritisert, utviklet, vært kreative, ærlige og støttende, hadde ikke dette blitt så bra som oppgaven fremstår nå.

Støren/Trondheim, 31. august 2016

Jorid Løkken og Harald Ratchje

Sammendrag

Denne studien undersøker om det man kaller taus kunnskap kan benyttes i større grad for å befeste eller styrke en bedrifts evne til å leve i konkurransen. Sentralt i vitenskapen om kunnskap står skillet mellom eksplisitt og taus kunnskap, og det pekes i oppgaven på at selv om academia har forsket på dette i rundt 50 år, synes det ikke å ha særlig utbredelse eller praktisk betydning i næringslivet i Norge. Vårt mål med denne studien har vært å se om det er mulig å legge til rette for taus kunnskap i kreative prosesser, og hvorvidt dette kan føre til at bedriften for eksempel opplever økt konkurransekraft over tid. Det å være kreativ kan handle om å ta frem forskjellige former av teori og praksis, og sette det sammen til annen kunnskap, taus eller ikke. Derfor kan det også handle om tause kunnskaper og tause ferdigheter som mer perifert påvirker prosessen med å skape nye produkter, tjenester eller prosesser.

Implisitt i vårt syn, og i denne studien, ligger at bedriften skal tjene penger. Men vi “føler” begge at det er noe “mer”, og våre informanter er mer enn åpne for tanker og diskusjoner rundt kunnskapsdeling og kreative prosesser. Teoriene om kunnskapsutvikling synes å være enige om viktigheten av taus kunnskap i kreative prosesser. Analyse av begrepet om taus kunnskap og fremvising av mønstre og begrep, kan vise seg å være nyttig for kommunikasjonen av konseptet. Vi går i dybden på elementer innen taus kunnskap som vi mener kan benyttes i praksis i næringslivet, og peker på likheter mellom teorier med tilsynelatende forskjellige tema. Vi presenterer mønstre og modeller som vi mener klargjør og forenkler.

Empirien fra to våre case-bedrifter viser at medarbeidere og ledere viser både vilje og evne til å ta idéene om taus kunnskap videre, men i mangel av begreper og metoder bekreftes utfordringen med å benytte dette i praksis. De to sentrale oppgavene for ledelse, nemlig “det å holde hjulene i gang” og det å “vise omsorg” for medarbeiderne synes å være to adskilte oppgaver i bedrifter. Begge casebedriftene balanserer imidlertid dette godt, og vi viser hvilken rolle taus kunnskap kan ta hvis man ønsker å forsterke det positive, og forberede seg på det uforutsette.

En konklusjon man kan trekke fra studien er at verktøyet for ledere i bedrifter er kommunikasjon. En utfordring er da kunnskap som fremstår som taus. Gjennom å bygge nye begreper og forenkle eksisterende metoder, foreslår vi praktiske hjelpemidler basert på vitenskapelig forskning.

Enjoy!

Innhold

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | Introduksjon..... | 1 |
| 1.1 | Innledning | 1 |
| 1.2 | Bakgrunn for valg av tema og problemstilling | 3 |
| 1.3 | Problemformulering..... | 5 |
| 1.4 | Oppgavens oppbygging | 5 |
| 2. | Teori..... | 6 |
| 2.1 | Om kunnskap..... | 6 |
| 2.1.1 | Taus og eksplisitt kunnskap | 6 |
| 2.1.2 | Idé og ideal - et platonsk syn på kunnskap..... | 8 |
| 2.1.3 | Et praktisk syn på kunnskap..... | 10 |
| 2.1.4 | Et kritisk blikk på kunnskap | 11 |
| 2.1.5 | Teori i praksis..... | 14 |
| 2.2 | Kunnskap i arbeid | 15 |
| 2.2.1 | SEKI..... | 15 |
| 2.2.2 | Læring og kunnskap-skaping | 17 |
| 2.2.3 | Den tredje vei..... | 18 |
| 2.2.4 | Mesterlære..... | 19 |
| 2.3 | Idéer i arbeid | 21 |
| 2.3.1 | Kreativitet | 21 |
| 2.3.2 | Kreativitet = ekspertise og evne og motivasjon..... | 21 |
| 2.3.3 | Fem P-er | 23 |
| 2.3.4 | Er kreativitet bare positivt? | 25 |
| 2.3.5 | Kreativitet i arbeid | 26 |
| 2.4 | Folk i samarbeid..... | 27 |
| 2.4.1 | BA | 28 |
| 2.4.2 | Kunnskapsarbeider | 28 |
| 2.4.3 | Kunnskapsleder | 29 |
| 2.4.4 | Norsk arbeidslivsmodeell | 30 |
| 2.4.5 | Mikrosamfunn og praksisfellesskap..... | 31 |
| 2.4.6 | Språk | 32 |
| 2.4.7 | Samhandling..... | 34 |
| 2.5 | Taus kunnskap i arbeid | 35 |
| 2.5.1 | Verdier | 36 |
| 2.5.2 | Tid..... | 37 |
| 2.5.3 | Tillit, ærlighet og omsorg..... | 39 |
| 2.5.4 | Motivasjon..... | 39 |
| 2.5.5 | Intuisjon..... | 40 |
| 2.5.6 | Integritet..... | 41 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.5.7 | Makt | 42 |
| 2.6 | Fra teorier til praksis - ny definisjon | 43 |
| 2.6.1 | Vår forståelse av taus kunnskap og tause elementer: | 44 |
| 3. | Metodisk tilnærming | 45 |
| 3.1 | Vitenskapsteoretiske betraktninger..... | 45 |
| 3.1.1 | Vårt vitenskapelige ståsted..... | 47 |
| 3.1.2 | Induktiv versus deduktiv innsamling | 48 |
| 3.1.3 | Holisme eller individualisme | 48 |
| 3.1.4 | Nærhet eller distanse | 49 |
| 3.1.5 | Ord eller tall..... | 49 |
| 3.2 | Forskningsdesign | 49 |
| 3.2.1 | Casestudie | 51 |
| 3.2.2 | Valg av metode og datainnsamlingsmetode | 51 |
| 3.2.3 | Intervju | 52 |
| 3.2.4 | Observasjon..... | 55 |
| 3.3 | Gjennomføring av datainnsamling og analyse | 56 |
| 3.3.1 | Valg av case og informanter..... | 56 |
| 3.3.2 | Gjennomføring av intervju og observasjon | 58 |
| 3.3.3 | Bruk av tekniske hjelpemidler | 59 |
| 3.3.4 | Bearbeiding og analyse av datamaterialet..... | 60 |
| 3.4 | Etiske betraktninger og egen rolle | 67 |
| 3.4.1 | Vår egen rolle i denne besvarelsen | 68 |
| 3.5 | Vurdering av undersøkelsens kvalitet..... | 68 |
| 3.5.1 | Undersøkelsens reliabilitet | 69 |
| 3.5.2 | Undersøkelsens validitet | 69 |
| 4. | Analyse og drøfting | 71 |
| 4.1 | Innledning | 71 |
| 4.1.1 | Casebedrift 1 (K) | 71 |
| 4.1.2 | Casebedrift 2 (MWO) | 72 |
| 4.2 | Om taus kunnskap i kreativt arbeid | 73 |
| 4.2.1 | Om metoder bedriftene bruker | 73 |
| 4.2.2 | Om utfordringer bedriften har møtt | 79 |
| 4.2.3 | Hvordan bedriften evaluerer og videreutvikler metodikk? | 82 |
| 4.3 | Samarbeid og ledelse av kreativt arbeid..... | 85 |
| 4.3.1 | Samarbeidsarenaer for kreative prosesser..... | 85 |
| 4.3.2 | Mål, retning og hensikt | 88 |
| 4.3.3 | Langsiktighet, prosess og tid..... | 90 |
| 4.4 | Om taus kunnskap i arbeid..... | 92 |
| 4.4.1 | Eksempler på tause elementer vi har funnet i casebedriftene..... | 92 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.4.2 | Fra taus kunnskap til verdiskapende tjenester eller produkt? | 102 |
| 4.4.3 | Hvordan sikrer man økt fokus på formidling av taus kunnskap? | 104 |
| 5. | Oppsummering og konklusjon | 109 |
| 5.1 | Hvordan legge til rette for taus kunnskap i kreative prosesser? | 109 |
| Funn 1: | Nytte av vitenskapelige metoder | 109 |
| Funn 2: | Tid i rom | 110 |
| Funn 3: | Det uforklarlige med taus kunnskap forsvinner | 111 |
| Funn 4: | Dualitet | 112 |
| 5.2 | Vitenskap i arbeid | 113 |
| 5.3 | Opplæring i arbeid | 116 |
| 5.4 | Ledelse i arbeid | 117 |
| 5.5 | Språk og begrep i arbeid | 117 |
| 5.6 | Generalisering og overførbarhet til andre bedrifter | 118 |
| 5.7 | Egenrefleksjon | 119 |
| 5.7.1 | Valg av metode | 119 |
| 5.7.2 | Hva vi skulle ønske å sett mer på | 119 |
| 5.7.3 | Egen utvikling | 120 |
| 5.7.4 | Tiden og formatet gir oss ikke mer anledning | 121 |
| 5.8 | Finale | 121 |
| | Litteraturliste | 122 |
| | Tabelliste | 125 |
| | Figurliste | 125 |
| | Vedlegg 1, intervjuguide | 126 |
| | Vedlegg 2, tabell over teorier | 128 |

1. Introduksjon

Fanfare

“Vi står foran en krevende omstilling av vår økonomi. Oljeprisfallet har gjort at omstillingen skjer raskere. Flere spør hvordan vi skal mestre dette. Svaret er at vi må skape flere jobber. Vi skal bygge landet i årene som kommer. Vi skal bygge nye veier, ny jernbane, utvikle nye ideer, skape nye produkter og klimavennlige løsninger. Vi skal forske mer, og støtte mer utvikling og nyskaping i bedriftene. Vi har store uløste oppgaver. Vi har mange ledige hender. Da må vi koble dem sammen. Flere av oss må være villige til å skape våre egne arbeidsplasser. Flere må investere i norske arbeidsplasser. Utfordringen kan virke stor. Men vi har en godt utdannet befolkning, god teknologisk kompetanse, rike naturressurser og et godt samarbeid i arbeidslivet. Vi har det beste utgangspunktet. Derfor er jeg trygg på at vi sammen skal klare også denne utfordringen. Arbeidet for å sikre flere en jobb å gå til vil være regjeringens viktigste oppgave i årene som kommer. Fremtidens jobber vil kreve kompetanse.” (Statsminister Erna Solbergs nyttårstale, 2016).

“Bærekraftige konkurransefordeler krever ressurser som er unike (og derfor knappe), og som ikke lett lar seg overføre eller kopiere (Grant, 1991). Disse kriteriene peker mot kunnskap (taus kunnskap i særdeleshet), som den mest strategiske ressursen bedriftene har (Quinn, 1992)”. (Schultze & Stabell, 2004).

1.1 Innledning

Ja, hva skal vi leve av etter oljen? Mer forskning, lover statsministeren. Mer utvikling og nyskaping, hevdes det. Fremtidens jobber vil kreve kompetanse. Dette er vakre ord, men situasjonen er at arbeidsledigheten er høyere enn på lenge. Flere bedrifter enn Norge har vært vant til, sliter økonomisk. Hva skal egentlig til for at en bedrift skal overleve i et stadig mer konkurranseutsatt, globalt samfunn? For å kunne opprettholde og være konkurransedyktig i denne situasjonen, kreves det mye. Hvis ikke virksomheten har en eller annen form for offensivitet, kan det tenkes at andre overtar hegemoniet. Det finnes tyngdelover i markedene, og man må hele tiden legge inn krefter for å leve. Det bringer oss over på det spennende spørsmålet om hva man skal gjøre. Er kunnskap den nye oljen, eller er kunnskap veien til den nye oljen? Finnes det en hemmelig trylleformel eller modell som gjør at virksomheten kan sikre overlevelse på sikt?

Tradisjonelt har næringslivet fokusert på forretningsplan, strategier, tydelige og offensive mål, stramme kalkyler og grundige markedsanalyser. Hardt arbeid er det visst uansett, skal man tro de som har opplevd dette. Vi ble overrasket da vi lærte at 70% av nyetablerte bedrifter forsvinner i løpet av de fem første årene (SSB, 2015), så bare det å overleve er vanskelig. Det er nok derfor handelshøyskoler og universitet lager gründerskoler og program i entreprenørskap. Myndighetene fasiliterer næringshager og innovasjonssentre, og gjødsler

gründermiljøene gjennom Innovasjon Norge. De mer etablerte bedriftene opplever konkurranse fra nye, innovative miljøer og må hele tiden være oppmerksomme på ny konkurranse fra stadig nye og spesialiserte virksomheter med spisskompetanse og sterk vilje. Likevel, eller kanskje derfor, er det vanskeligere for bedrifter å ta det neste klyvet; bli en bedrift som kan overleve på sikt. I et samfunn hvor den teknologiske utviklingen gir konkurrenter fra hele verden muligheter for digital distribusjon. Musikk, film, bøker, fotografi og penger er eksempler på produkter som har flyttet seg fra fysiske produkt til digitaliserte. Nye forretningsmodeller dukker også opp, og utnytter ubenyttede ressurser til f.eks. overnattingskonseptet airbnb, og transport med Uber og nabobil, fremfor kapitalkrevende investeringer i hotellrom og flåter med nye kjøretøy. Også kundenes krav og forventninger endrer seg ettersom man har tilgang til all verdens informasjon i lomma. Produkter fra hvor som helst i verden kan bestilles rett hjem eller lastes ned, uten fordyrende mellomledd. Denne utviklingen skjer i stort tempo. Ja, selv tiden synes å gå hurtigere, og bedrifter må agere raskere og klokere. Uansett om den er ny eller gammel.

Så hva med penger? Er ikke det målet for bedriften? Nyetablerte bedrifter forsvinner fordi de ikke tjener penger - de overlever ikke. Det samme skjer med etablerte bedrifter dersom kostnadene overstiger inntektene; de kan gå konkurs. Det er med penger man lønner arbeidskraft, vedlikeholder og kjøper materiell og andre innsatsfaktorer, og investerer i ny kompetanse, utstyr, bygninger, markedsføring, med mere. Penger er gjerne en knapp faktor. Derfor er lønnsomhet helt essensielt i å drive forretning. Men er det penger som driver oss? Er penger selve meningen med bedriftens liv? Vi ønsker å se om det kan være andre viktige mekanismer i virksomheter, som kan være med å sørge for god nok lønnsomhet. Derfor, hvis vi altså klarer å finne en trylleformel som få andre har spottet - må vi vel sies å ha gjort et scoop. Vi nærmer oss en spennende problemstilling for vår masteroppgave.

Vi har studert kunnskapsledelse i nesten tre år, og ser at vårt bidrag i disse spørsmålene må være å se i den etterhvert godt utstyrte verktøykisten vi har fått i studiet, og ta frem relevante teorier og metoder som kan brukes i praksis. Hva er det vi kan forske på, som ingeniører og økonomer ikke allerede har laget kurs, oppskrifter og metoder på? For tilbudet der ute er overveldende; hørt om Osterwalders Business Model Canvas? Kjøp kurs her! Lean Startup? Betal i kassen. Men har næringslivet lært om tacit knowledge - taus kunnskap? Taus kunnskap er sagt å representere kunnskap som mennesker har, og som kan forme hvordan vi tenker og agerer, men som ikke fullt ut kan gjøres om til tekst, tale eller andre eksplisitte former (Hislop, 2013). Kan det tenkes at dette kan utgjøre skjulte og uutnyttede ressurser? Skjulte ressurser som kan benyttes til bedriftens beste? Vi mistenker - og håper på - at vi her har noe unikt å forske på, i jungelen av tilbud der ute. Men, vi møter allerede i dette idéstadiet på en real utfordring: Hvordan skal vi i så fall finne ut om de som arbeider i bedriftene bevist eller ubevisst benytter taus kunnskap, hvis de ikke engang vet hva det er? De er vel kanskje mer opptatt av å holde hjulene i gang, enn å utforske noe så lite håndgripelig som kunnskap som ikke er lett å synliggjøre. Det vil jo på mange vis være vanskelig for våre informanter å gi uttrykk for slik kunnskap, og ikke minst er det svært krevende for oss å lytte etter taus kunnskap eller se etter spor av det skjulte. Vi må lete etter

ekko av taus kunnskap i språket de bruker, og se etter skygger av skjulte energier i de verdiene vi fornemmer.

I bedrifter må man hele tiden bevise i praksis. Ja, det tenkes og planlegges strategier, salgsprognoser og budsjett, men først og fremst skal bedrifter levere. Og kunder skal kjøpe. Dette må skje kontinuerlig. Derfor kan forsøksvis innføring av gode, nye idéer eller produkt - men som likevel ikke lar seg ta i bruk i praksis - medføre store konsekvenser. Kanskje derfor kan det se ut som om virksomheter heller satser sin fremtid på velutprøvde metoder, selv om disse ble utviklet tilbake i tid da fabrikkene og produksjonslinjene hadde sin storhetstid. Nå for tiden er det kunnskap som synes å være det nye, og medarbeiderne har også fulgt med i tiden og krever medbestemmelse, medvirkning og medmenneskelighet. Det kan synes som om vi er i en tid hvor gammel praksis møter nye idéer, og dette mener vi er et spennende utgangspunkt for vår problemstilling. Vitenskapen har definert at for at en ide skal kunne kalles kreativ må den være ny, hensiktsmessig, nyttig og gjennomførbar. Det hevdes også, som vi skal se, at kreativitet ikke bare er en individuell kapasitet, men også en kollektiv. Hvis denne kreativiteten til slutt realiseres i et produkt eller en prosess som gir bedriften en betydelig økonomisk gevinst eller annen fordelaktig effekt, da tilfredsstiller den kravet til å være en innovasjon (Oddane, 2008). Vi mener oppgaven tillater oss å gå til kilden, vitenskapshistorie, for å forstå hvorfor ting har blitt som det har blitt. Et slikt perspektiv kan gi oss et bilde på ståstedet til virksomhetene, et bilde de kanskje ikke selv er klar over. Det gir oss et spennende utgangspunkt for å samtidig se mot den nyere, etablerte forskningen på kunnskap og kunnskapsledelse, og kan kanskje gi oss svar på hvorfor dette ikke synes å være helt modent som etablert praksis i næringslivet (von Krogh et al., 2001). Ennå.

Vi tar for oss det som skjer i bedriftenes kreative prosesser for å kunne lete etter noe observerbart i en definert ramme og arena. Forhåpentligvis vil det vi finner kunne anvendes utenom disse prosessene også, men kreative prosesser har gjerne en hensikt med å sikre eller øke forretningen. Det synes vi kombinerer godt den realiteten bedriften lever i, og de teoriene vi mener kan være nyttige for å forstå.

1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Vi har begge vår bakgrunn fra forretningslivet, og fant sammen i ønsket om å lete etter noe som kan brukes i praksis i forretningslivet. Vi ønsket å benytte anledningen til å forsøke å finne noe generisk, som kanskje også andre ledere i kunnskapsbedrifter kunne ha nytte av. Selv har vi blitt fascinert av at vi selv har forandret oss i løpet av dette studiet. Ved å se gjennom forskjellige "briller", og å innta andre perspektiv, har vi lettere klart å se hvor vi selv har stått plantet. Vi har selv opplevd å flytte oss når det gjelder grunnleggende og verdibaserte standpunkt, basert på det vi har lært om vitenskap og vitenskapelige metoder. Vi ønsker å se om det også kan være mulig å ta teoriene over i vår egen praktiske verden: Er det i det hele tatt mulig å bevege folk eller en organisasjon fra et ståsted til et annet?

Det er særlig tre forhold som har vært nytt for oss i studiet, og av den kategorien "hvorfor har vi ikke hørt om dette før"? Vi ønsker også å vektlegge dette i besvarelsen. Det første er de forskjellige vitenskapelige verdenssynene - ontologiene og epistemologiene - som for oss har åpnet nye perspektiver og nye svar på hvorfor ting er som de er i samfunnet. Også hvor essensielt dette er for valg av metode i vitenskapen, og faktisk også adferd i arbeidslivet. Dette har åpnet våre øyne for det andre forholdet: hvor lite forskning og ledelseslitteratur som omhandler ledelse av de komplekse situasjonene og relasjonene som oppstår mellom mennesker i arbeidslivet. Vi har jo erfart dette selv i vår praksis, og for oss har det vært både en sanseåpning (og en, kan vi si trøst?), at det nå finnes forklaringsmodeller for hvordan maktrelasjoner og konflikter kan påvirke arbeidshverdagen til den enkelte. Vi ønsker å ta et forskningsmessig utgangspunkt i en tradisjon hvor vi ser på delene som del av en helhet, hvor vi anser at virkelighetene er sosialt konstruert – et praksisperspektiv. Det siste fenomenet vi vil ha fokus på i denne besvarelsen er nettopp taus kunnskap og hvordan dette litt ukjente fenomenet kan jobbe for bedriften.

Det å se ting fra en filosofisk høyde, og kombinere teoretisk og empirisk forskning tiltaler oss. Det å finne et språk og argumentasjon rundt alt dette har gjort at vi selv også har dannet oss nye meninger og adferd. Men vi har også underveis i studiet latt oss forundre over hvor lite kjent dette synes å være blant våre kolleger, venner og kjente, og også at slik kunnskap synes å ha vært mer eller mindre fraværende i tidligere skoler og litteratur vi har vært gjennom. Dette kan skyldes at formidlingen av dette formuleres noe komplisert av mennesker som vier hele sitt liv til dette og går ualminnelig grundig til verks. Vi er praktikere som i et par år stikker nesene i bøkene, før vi igjen planter føttene i vår hverdag i konkurransesamfunnet. Vi mener dermed vi også kan ha en misjon i - og evne til - å oversette noe av det vi har funnet i den akademiske verden, til noe anvendbart i en mer kommersiell forretningshverdag. Vårt håp er at vi med vår masteravhandling skal kunne finne faktorer som kan bevege ledere i kunnskapsorganisasjoner til å bli mer bevisst, og enda bedre kunne håndtere de kreftene de har i sin organisasjon og omgivelser.

Vi ønsker å finne eksempler på bedrifter som har opplevd, og opplever, å få til kreativitet i sin arbeidshverdag. Da blir spørsmålet hvordan man i slike bedrifter kan finne empiri for å bygge under vår forskning. Taus kunnskap er jo, som sagt - og som vi også skal se, et temmelig komplekst fenomen. Ikke er det så enkelt å forklare hva det er, og ikke kan man lett vise det frem - hverken prosessen eller resultatet, taust, usynlig og utsigelig som det er. Vi kan ikke regne med at våre intervjuobjekter er informerte om temaet, men kanskje vil vi i forskningen vår lykkes i å fravriste dem noen hemmeligheter de kanskje selv ikke visste. Vi kan se bedriften fra forskjellige vinkler:

Dersom vi ser mot *markedet* bedriften operer i, kan vi spørre hvordan man kan sikre at bedriftens unike ide blir videreutviklet slik at kunden fortsetter å kjøpe det vi tilbyr. Kan ytterligere bevissthet og ny kunnskap rundt ideskapingsprosesser bidra til dette?

Vi kan videre se mot *ledelse* og lete etter svar på hvor viktig dette er i konteksten, og hvordan lederen kan mobilisere de kreftene medarbeiderne rår over. Er det mulig å lede kreftene i de ansatte i riktig retning?

Ser vi på *insiden* av bedriften kan vi søke svar på hvordan man kan legge til rette for utvikling av personer, produkt og tjenester. Finnes det ressurser blant medarbeiderne som kan gis mer kraft og retning om vi bare oppdager dem? Dette fører oss frem til følgende formulering av vår problemstilling:

1.3 Problemformulering

Hvordan legge til rette for taus kunnskap i bedrifters kreative prosesser?

Med utgangspunkt i vår hovedproblemstilling og for å kunne bygge opp mot en besvarelse, diskuterer vi disse forskerspørsmål:

- 1) **Kreativitet:** Hvordan arbeider bedriften for å finne og løse kreative utfordringer?
 - a. Hvilke løsninger og metoder bruker bedriften i kreative prosesser?
 - b. Hvilke utfordringer opplever bedriften i kreative prosesser?
 - c. Hvordan evalueres og videreutvikles løsninger og metoder i bedriften?
- 2) **Ledelse:** Hvordan organiseres og ledes kreative prosesser i bedriften?
 - a. På hvilke arenaer har virksomheten kreative prosesser, og hva skjer der?
 - b. Er virksomhetens mål, retning og hensikt forankret blant medarbeiderne?
 - c. Hvordan ivaretar bedriften langsiktighet?
- 3) **Taus kunnskap:** I hvor stor grad er bedriften klar over, og gjør noe med, de tause og usynlige elementene i de kreative prosessene?
 - a. Hvilke uttalte verdier og tause elementer finnes i casebedriftene?
 - b. Hvordan omgjør bedriften taus kunnskap til verdiskapende tjenester eller produkt?
 - c. Hvordan sikrer man økt fokus på formidling av taus kunnskap?

1.4 Oppgavens oppbygging

Vi har delt oppgaven i fem kapitler, hvor denne innledningen er første kapittel. I andre kapittel tar vi for oss teori vi mener er aktuell for den problemstillingen vi har, og vi går noe tungt ut med vitenskapsteori og -historie da vi mener dette er et essensielt bakteppe for det vi skriver om. Avslutningsvis i teorikapitlet tar vi for oss noen utvalgte teorier vi mener er aktuelle for bedrifter, og vi vil presentere vår egen definisjon av taus kunnskap og de elementene dette kan bestå av. I kapittel tre går vi gjennom metodene vi har valgt i forhold til å besvare problemstillingen vår på en god måte. I kapittel fire presenterer vi empirien vi har funnet hos våre informanter. Vi har valgt to virksomheter som begge arbeider med kreative prosesser, og som begge er i marked preget av konkurranse. I dette kapitlet analyseres og diskuteres våre funn opp mot teorien i kapittel to. Avslutningsvis vil vi i kapittel fem reflektere og konkludere over våre funn. Her vil vi også presentere forslag til nye modeller som kan bistå bedrifter til videre tilrettelegging av taus kunnskap i kreative prosesser.

2. Teori

Det har to hensikter å undersøke eksisterende teori. Den ene er å orientere oss på forskningsfeltet med relevant forskning på temaene vi ønsker å undersøke, og den andre er å bygge videre på denne for å søke ny kunnskap (Everett & Furuseth, 2012). For oss er det dessuten svært lærerikt å bruke mye energi og tid på disse temaene vi finner så spennende. Vi velger å gå i dybden på begrepene i vår problemstilling, og søker å finne ut mest mulig om den viten som finnes om:

1: Kunnskap og taus kunnskap i særdeleshet: hva vi i dag forstår om kunnskapsbegrepet.

2: Hvordan kunnskap kan benyttes i bedrifter: metoder for å skape kunnskap.

3: Kreativitet og innovasjon: hva vi vet om kreativitet og de innovasjoner dette kan føre til.

4: Samarbeid og arenaer for kreativitet: hvordan vi forstår de arenaene som utgjør en virksomhet og de som operer i de. Det er konkurransearenaer eksternt og intern i bedriften.

5: Aktive, tause kunnskaper i bedrifter: hvor vi går i litt dybden på noen utvalgte teorier vi mener kan være særlig aktuelle for bedrifter. Vi løfter også frem tid som begrep og metode.

2.1 Om kunnskap

Hva er kunnskap? spurte vi kolleger og venner. "*Jo, det er vel det vi **vet**, og det vi **kan**, kanskje? Nei, det vi kan er vel kompetanse...*", og fikk dermed høre om kompetanseformelen som fremheves i sosiale medier. Den som sier at kompetanse er kunnskap ganger evne ganger vilje, og at hvis én av disse er null er kompetansen også null. Vi får videre høre at kunnskap nok er kvalitetssikret på en eller annen måte, slik at når andre skal lære på skole og kurs så får de det som er mest mulig rett, og ikke vranglære eller rent sludder.

Hva er *taus* kunnskap?, spurte vi. Vi fikk høre antagelser om at dette kanskje kunne være kunnskap noen holdt tett om for å fortsette å være attraktiv i jobben. Eller at det kan være slik som *Joharis vindu*, hvor én av de fire rutene er det som er synlig for alle, i en annen har vi det som er synlig bare for en selv og ikke for andre, en tredje rute i vinduet er synlig for andre og ikke en selv, en blind spot. Den siste er usynlig for alle - men er der jo. Noen pekte på ting man bare gjør helt automatisk, uten å tenke, som å gå, løpe og taste pin-koder og passord. At det alltid er krøll i dagene etter at man har byttet passord på jobben, man skriver automatisk det gamle. Kanskje er det taust det som er medfødt; å være nysgjerrig, å skvette, at vi blir engstelige og motsetter oss endringer på jobben, glede og flytsone, filosoferte omgangskretsen. Jo, kultur i bedriften er vel taust? Motivasjon, sikkert. Kjemi mellom kollegaer, og.... Vi avsluttet vår uformelle "kollega-forskning" med å tenke at mennesker i 2016 er kunnskapsrike og informerte, men er det sant alt som hevdes? La oss se hva vitenskapen vet om dette.

2.1.1 Taus og eksplisitt kunnskap

Fundamentalt i teoriene rundt kunnskapsbegrepet er nettopp forskjellen mellom taus (tacit) og eksplisitt kunnskap. *Taus kunnskap* representerer kunnskap som mennesker har, og som

kan forme hvordan de tenker og agerer, men som ikke fullt ut kan gjøres eksplisitt (Hislop, 2013). Den unnviker gjenskaping og presentasjon, og kan defineres som alle intellektuelle og kroppslige evner og ferdigheter som individet ikke fullt ut kan uttrykke, formulere eller kodifisere (Styhre 2004). En annen karakteristikkk er at den er personlig, praktisk og dypt innebygd i mennesker. Den tas for gitt og er implisitt; uatskillelig fra den som bærer kunnskapen (Ambrosini & Bowman, 2001). *Eksplisitt kunnskap* på den andre siden kan uttales og uttrykkes i tegninger og skrift (Nonaka og von Krogh, 2009). Den er objektiv og står derfor utenfor individuelle og sosiale verdssystem (Hislop, 2013). Dette vil for mange bety at eksplisitt kunnskap kan diskuteres, kritiseres og deles med andre. Derfor kalles den også objektiv kunnskap (Ambrosini & Bowman, 2001).

Begrepet taus kunnskap er opprinnelig engelsk - tacit - og Michael Polanyi anerkjennes som opphavsmann. Polanyi sier følgende om kunnskapsbegrepet: *"I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell. This fact seems obvious in us; but it is not easy to say exactly what it means"* (Westeren, 2013). Selv brukte Polanyi begrepet tacit *knowing* - kunnskaping eller kunnskapsutvikling - som viser til aktivitet. Taus *kunnskaping* kan derfor være også være en korrekt term på norsk (Åsvoll, 2009). Oversettelsen til det norske taus, kan dessuten forlede til å tro at man antar kunnskapen alltid er utilgjengelig, utsigelig eller uartikulerbar. Dette var ikke Polanyis budskap (Åsvoll, 2009). Polanyi hevdet derimot at man skulle forsøke å artikulere taus kunnskap slik at den kan gjøres til gjenstand for kritisk argumentasjon (Åsvoll, 2009). Han brukte en metafor om at taus kunnskap var det som ikke var synlig av et isfjell, og eksplisitt kunnskap er det som er synlig. Det engelske tacit kan også forstås som underforstått. Polanyi utsagn ovenfor *"vi kan vite mer enn vi kan si"* (Polanyi, 2000), kan forstås som at noe kunnskap er i oss på en måte som det er vanskelig å forklare for andre. Polanyi eksemplifiserte med at man kan kjenne igjen et ansikt blant en million andre, men likevel ikke klarer å forklare hvordan dette kan skje (Polanyi, 2000). Derav vil begrepet taus kunnskap være dekkende, og vi vil i det etterfølgende benytte både taus kunnskap og taus kunnskaping som begrep.

Heller ikke taus kunnskap eller taus kunnskaping, kan sies å finne en omforent definisjon, og det er i akademiske kretser diskurser hvor dette er tema og hvor man har funnet mange forskjellige anvendelser av begrepet for individuell taus kunnskap og av kollektiv og organisatorisk taus kunnskaping. Likevel er det er stort sett enighet om at taus kunnskap oppnås gjennom direkte, individuelle erfaringer hos den enkelte (Gourlay, 2004; 2006). Nonaka og von Krogh (2009) definerte taus kunnskap som kunnskap som ikke er artikulert men er knyttet til sansene, bevegelsesferdigheter, fysiske opplevelser, intuisjon eller implisitte tommelfingerregler. I én studie ble taus kunnskap gruppert etter grader av hvor "taus" en kunnskap oppfattes, hvor den minst tause er eksplisitte ferdigheter, fulgt av tause ferdigheter som kan artikuleres, deretter tause ferdigheter som kan antydes, og til slutt dypt inngrodde tause ferdigheter (Ambrosini and Bowman, 2001). Gourlay (2006) har forsøkt å klargjøre konseptet, og i studien har han funnet at begrepet har blitt benyttet inkonsistent og på tre forskjellige måter: 1) der hvor kunnskapen likevel kan uttrykkes, men hvor mangel av beskrivelser og språk kan ha vært hinder. 2) der hvor det ble uttrykt at man følte at

kunnskapen var taus, slik at alt som hevdes å være taust kan kategoriseres som sådan. 3) der det var utførelse eller oppførsel som det ikke kunne gjøres rede for. Gourlay anbefaler at taus kunnskap skal benyttes på kun den siste. Dette er taus kunnskap det ikke kan gjøres rede for hvorfor, a) basert på gjentagende aktivitet, eller b) generell oppdragelse og kulturelle forhold, eller c) biologiske og/eller medfødt kunnskap.

Overføring av slik kunnskap vil dermed også kunne måtte følge andre metoder enn å beskrive den og derigjennom la andre lære. Som vi har sett, følges taus og eksplisitt av ordet kunnskap, og vi må også se på dette begrepet for å begripe litt mer. For hva er egentlig kunnskap? Kan man sette noen kriterier slik at man kan skille mellom det som er sant og det som er nonsens? Hvordan vet man hva som er sant? Er det forskjell på informasjon, data, klokskap, erfaring, kompetanse og kunnskap? Her kan vitenskapen tilby forklaringer: data er enkle fakta, rådata, som man gjennom å tolke og skape mening, kan få frem informasjon. Informasjon gir oss oversikt, og hvis vi reflekterer over hva denne informasjonen betyr for oss, får vi kunnskap. Kunnskap gir oss innsikt og forståelse. En kombinasjon av kunnskap og erfaring for å nå ønskede mål, betegnes klokskap eller visdom (Gottschalk i Irgens, 2011). Vi kan altså sette opp kunnskap hierarkisk og rangere verdien, og det kan pekes mot forskjellige måter å oppnå dette på. Ja, hvordan oppnår man kunnskap?

Spørsmålet om hva kunnskap er og hvordan mennesker oppnår kunnskap lar seg kanskje ikke besvare så lett. Det samme spørsmålet har mennesker filosofert over siden antikken, og i vitenskapen kalles dette arbeidet for epistemologi. Vi skal nå se tilbake i historien om hvordan vitenskapene har vokst frem, og se om ikke dette også gir oss forståelse for hvordan mye er blitt som det er blitt i vårt vestlige samfunn.

2.1.2 Idé og ideal - et platonsk syn på kunnskap

Platon (ca. 428 f.kr – 348 f.kr.) mente at det eksisterer flere virkeligheter, og at det man kan vite noe om befinner seg i en idéverden. (Åsvoll, 2009). Han mente at vår fysiske verden slik vi ser og opplever den, er en avskygning av en mer perfekt verden av ideer. Han mente at disse perfekte ideene ikke kan sanses, men kun kjennes gjennom fornuft og logikk - *episteme*. I denne ideverdenen der ideene finnes, er alt evig og uforanderlig. Sansene kan ikke gi oss den sannheten vi søker, i den sansbare virkeligheten vi opptrer i. Den forandrer jo seg hele tiden, og dermed kan man ikke få noen sikker kunnskap gjennom å observere. Dessuten, mente Platon, finnes det kunnskap som ikke er oppnådd ved sansing. Derfor kan den viktigste kunnskapen kun oppnås gjennom refleksjon og ved intuisjon, mente han. En presentasjon av en slik tenkt ide, kalles av Platon for *theoria*. Platon kom derfor frem til en definisjon på kunnskap som “justified, true, belief”, som vi forstår som *begrunnet og sann overbevisning*. Med dette mente han at kunnskap er *begrunnet* på måter som gjør at man er temmelig sikker på at den er *sann*. Dette i motsetning til usann, for det finnes meninger som er begrunnet på overbevisende måter, men som likevel ikke er sanne. Begrunnet, sann mening gir oss mennesker en *overbevisning*, en oppfatning som vi kan tro på. Men, det er altså ikke nok å kun være overbevist og tro på noe, for at meningen skal kalles kunnskap (von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2001). Platons ontologi og kunnskapssyn har gjennom tidene

blitt en tradisjon hvor troen på kvantifiserbarhet, målbarhet og naturlover er det som kan gi oss objektiv, sann overbevisning.

Renessansen åpnet i slutten av 1300-tallet for at store spørsmål kunne besvares uten at gud spilte hovedrollen i søken etter en sannhet. I tillegg til kunstens og filosofiens uttrykk for dette, gjorde dermed også vitenskapen store framskritt innen astronomi, matematikk, naturfag og fysikk. Vestlig filosofi har videreført denne tankegangen, og Descartes rasjonalisme delte kunnskap mellom subjektet som den som vet, og objektet som det en kan vite noe om. Man omtaler dette som det kartesianske skillet etter Descartes latinske navn Cartesius, og dette skillet mellom kropp og sjel har siden preget hele den vestlige epistemologi. Descartes mente man kunne tvile på absolutt alt, inkludert sansene, men kom også til at man ikke kunne tvile på at man tviler. Dermed oppstod han berømte: *jeg tenker, altså er jeg*, og dette var opphavet til rasjonalismen. Den logiske positivismen og empirismen, oppsto på slutten av 20-tallet i et ønske om å forene alle vitenskaper basert på erfaringsmessige kjensgjerninger, eller sann, verifiserbar kunnskap - empirisme. Man mente at alt burde kunne observeres entydig og sikkert og gi et positivt gitt svar som kan måles og registreres – positivisme (Irgens, 2007). Karl Popper mente at ikke alt kunne formuleres og verifiseres i naturlover og at det sterke skillet positivistene trakk mellom vitenskap og ikke-vitenskap var problematisk. Han mente at menneskets evne til å observere alltid vil være selektiv, og at man gjerne klarer å finne bekreftende bevis for å verifisere sin teori. Han mente derfor at vitenskap skal sees på som en problemløsende aktivitet, og hevdet at det som aldri kan sies imot ikke er vitenskapelig kunnskap. Han hadde selv ikke noe imot ikke-vitenskapelig aktivitet, men formulerte et demarkasjonskriterie for å skille. Popper hevdet at vår vitenskapelige erkjennelse aldri er endelig og absolutt sikker. Vi vet ikke om vi har nådd den endelige sannhet, og verifikasjon er i prinsippet uopnåelig. Dermed er falsifikasjon, altså det å forsøke å motbevise en teori, en form for å teste om dette er vitenskap eller ikke. Åpen kritikk er sålede helt avgjørende (Nyeng, 2004). Dermed kan ikke taus kunnskap gjøres til gjenstand for disse vitenskapelige metodene. Taus kunnskap kan vanskelig måles og registreres, og dermed er verifikasjon og falsifikasjon problematisk.

Maskiningeniøren Frederick Taylor utviklet *Scientific management* hvor han mente at man kunne effektivisere produksjonen i virksomheter ved å benytte vitenskapelige metoder på mennesker. Ved å observere bevegelser og arbeidsprosesser kunne man sette fart i den amerikanske industrien, ikke minst øke produktiviteten ved å få bort sløsing med den knappeste ressursen av alle på den tiden: tid. Også ledelse skulle endres; stab og ledelse skulle planlegge og utstede ordre. Arbeiderne skulle utføre det de ble satt til. Dette er en struktur som følger Max Webers *byråkratimodell* (Irgens, 2011). Taylors prinsipper ble videreutviklet hos bilfabrikken Ford, hvor samlebånd, styring på detaljnivå, tidsmåling og kontroll ble svaret på å øke effektiviteten, og mennesket ble sett på som en del av et maskineri. Dette instrumentelle og strukturelle tankegodset er senere utviklet, og vi skal senere i oppgaven se spor av dette i det objektivistiske kunnskapsperspektivet.

Men det finnes andre måter å forstå kunnskap på, og nå skal vi se på det som kan hevdes å være opphavet til humaniora og samfunnsvitenskapene:

2.1.3 Et praktisk syn på kunnskap

Platons elev Aristoteles mente at det finnes en objektiv virkelighet uavhengig av menneskers bevissthet, og at denne virkeligheten bare kan finnes gjennom sansing, erfaring og refleksjon. (Åsvoll, 2009). Aristoteles mente at det kun er én verden som eksisterer, og at det er denne ene som vi direkte erfarer med sansene. Det er gjennom observasjon, erfaring og refleksjon man kan få kunnskap om virkeligheten. Han mente også at virkeligheten ikke er statisk, men dynamisk og foranderlig over tid. Handling står sentralt for Aristoteles; det er ved handling vi utvikler våre dyder, og ved handling vi søker mot det endelige målet, som er lykken. Ikke en hedonisk lykke hvor kroppens nytelse står i sentrum, men en eudaimonisk, velvære, sann lykke hvor både kropp og - ikke minst - sjel også tilfredsstilles. Derfor mente for eksempel Aristoteles at penger ikke var mål for den riktige livsstil. Han mente at penger er nødvendig for å leve riktig: man skal tjene penger for å leve, ikke leve for å tjene penger. Aristoteles mente dermed at kunnskap hadde flere dimensjoner og kunne være både *tekne* - en praktisk og oppgaveorientert kunnskap, *episteme* - sann kunnskap og *fronesis* - praktisk visdom utviklet gjennom erfaring (Irgens og Wennes, 2001; Åsvoll, 2009). Aristoteles' ontologi og epistemologi har munnet ut i den praksisbaserte tradisjon.

I Taylors Scientific management, som vi så på tidligere, ble det etterhvert klart at selv om det ved samlebåndene ble en voldsom oppsving i effektivitet, ble det negative konsekvenser i form av lav trivsel og høyt arbeidspress. Dette igjen førte til høyt gjennomtrekk av ansatte, og selv med en betydelig økning av lønninger avtok ikke gjennomtrekken og effektiviteten ble dermed lavere. Samfunnsforskeren Elton Mayo ble hyret inn hos en tekstilfabrikk for å finne en løsning på effektivitetsproblematikken. Denne fabrikk hadde ikke samme økonomiske handlingsrommet som Ford i å øke timelønnen for å beholde ansatte. Både her og i det senere, mer berømte Hawthorne-studiene, hvor man ikke bare observerte, men også intervjuet arbeiderne, var funnene at bedring i fysiske og psykiske arbeidsbetingelser, mer fleksibilitet og autonomi, samt bedring av de sosiale sidene ved arbeidet ga betydelig produktivitetsøkning. I tillegg til observasjoner, intervjuet de de ansatte og de fant at det å bli observert i seg selv fører til adferdsendring (Irgens, 2011). Det at ikke bare tekniske sidene ved arbeidet, men også de menneskelige og relasjonelle sidene, ga støtet til en oppmerksomhet rundt forhold i virksomhetene som siden har gitt oss samfunnsvitenskapene.

Teori og praksis som to ulike perspektiv å finne kunnskap på, altså. Basert på hvilket ståsted man har, benytter også dagens vitenskaper forskjellige metoder og teknikker for å undersøke fenomener, bygge videre på eksisterende kunnskap og finne ny kunnskap. For alle metodene gjelder det hovedsakelig å samle data gjennom eksperiment eller observasjon, for deretter å formulere og teste hypoteser. Så er det viktig å vise frem det man har kommet frem til, slik at andre kan verifisere, kritisere og bygge videre på den nye kunnskapen. Som Newton skal ha sagt: *“jeg står på skuldrene til giganter”*. Naturvitenskapen ønsker å forklare hvordan naturen virker, og leter etter mønster, lovmessigheter og systematikk. Man velger

kvantitative metoder til å forsøke å gi faktabaserte bevis på hypoteser gjennom testing og verifikasjon, og søker å finne støtte og forbedring gjennom falsifikasjon (Nyeng, 2010). Samfunnsvitenskapene og humaniora ønsker å forstå mennesker og hvordan vi virker hver for oss og sammen, og søker økt forståelse og teoribygging, og velger gjerne kvalitative metoder. Det kan hevdes at vitenskapelige metoder er det beste vi har for å komme så nærme en sannhet som mulig, i dag. Troen på vitenskapelig fremstilte sannheter kan innta rent religiøse dimensjoner, og selv ikke vitenskapen er ufeilbarlig. Værværsling er for eksempel basert på nøye kalkulasjoner utført på mange av verdens største og beste datamaskiner. Man benytter avanserte algoritmer bl.a. fra kaosteori, og man har et uhyre rikt utvalg av empiri fra historiske data. Om varslet melder sol, og det likevel regner, må man kunne hevde at praksisen må ha forrang. Derfor skal man også i møte med den mest overbevisende fremstilling, tillate seg å holde døren på gløtt for at det kan dukke opp andre forståelser. Historien har vist oss at det er en klok praksis.

Senge (1999) introduserer i boken *den femte disiplin*, systemtankegang som den viktigste. De fire andre er personlig mestring, mentale modeller, felles visjon og gruppelæring. Nonaka og Takeuchi (1995) foreslår at Senge bidro - kanskje som den første i moderne tid - til å bygge bro mellom humanistisk og naturvitenskapelig tenking. Kanskje er ikke lenger avstanden mellom disse vitenskapene så stor. Naturvitenskapen begynner nå å verifisere kjemien bak menneskets reaksjoner, evolusjonsbiologer kan forklare hvordan utviklingen har vært, og slik klarer vi nå å forklare de samme fenomen med forskjellige svar, som likevel støtter hverandre. I boken *Knowledge Management in Organizations* (Hislop, 2013) vises det til at spørsmålet om hva kunnskap er, kan besvares forskjellig basert på hvilket utgangspunkt man har. I dette spør også Hislop etter de fundamentale spørsmålene om hva kunnskap er, om kunnskap kan ledes, om kunnskap kan gjøres eksplisitt, og hva utfordringene innen det å dele kunnskap og delta i kunnskapsutvikling er.

2.1.4 Et kritisk blikk på kunnskap

Boken til Hislop (2013) går i dybden på forskjellige kunnskapssyn og -idealer, epistemologier, i akademisk litteratur, og ønsker å gi en rikere forståelse for de forskjellige perspektivene man kan forstå kunnskap fra. Også Hislop viser til to overordnede virkelighetssyn, ontologier, på kunnskap, og kaller disse praksisbasert perspektiv og objektivistisk perspektiv. Boken tar utgangspunkt i et rammeverk utviklet av Shultze og Stabell (2004), som fokuserer på forskjellige oppfatninger av kunnskap, og hva det betyr å lede kunnskap. I tillegg til fordelingen i kunnskapssyn, altså objektivistisk eller praksis som hovedsyn, tar også modellen opp en ny dimensjon: sosial orden. Hislop peker på at det som skiller denne modellen fra andre, er at den nettopp tar hensyn til at sosiale relasjoner ikke alltid er rasjonelle, men også kan være konfliktfylte og irrasjonelle (Hislop, 2013). Den epistemologiske dimensjonen er delt i *praksisbasert perspektiv*, hvor praksis peker mot målbevisst menneskelig aktivitet, og innebærer at kunnskap er innebygget i, utviklet av og udelelig med menneskene og menneskenes arbeidsplasser, praksisen og konteksten de oppstår i (Hislop, 2013). Perspektivet omfatter motsetninger og paradokser, og antar at motstridende krefter operer

samtidig. Perspektivet er ikke-dualistisk, altså et både/og-perspektiv, hvor man leter etter sammenhengene mellom fenomen. Kunnskap kan være både taus og eksplisitt. Forskningsspørsmålet er det noe underlige "når er kunnskap", og henspeler på at kunnskap er en prosess og ikke et objekt frosset i tid (Schultze & Stabell, 2004). Det andre perspektivet er *objektivistisk perspektiv*, hvor forskerspørsmålet er: "hva er kunnskap?", og man anser kunnskap som objekt som kan skilles fra mennesket. Dette objektet er frosset i tid. (Schultze & Stabell, 2004). Perspektivet benytter to-delning, et enten/eller-perspektiv vi kjenner vi igjen fra positivismen (Hislop, 2013). Dette omtales også som dualitet eller dikotomi. Objektiv, generaliserbar, verifiserbar kunnskap er idealet. Taus kunnskap kan konverteres til eksplisitt form, og eksplisitt kunnskap har forrang fremfor taus. I dette perspektivet blir mennesker sett på som ressurser - human resources - og en kostfaktor (Schein, 1996). I den sosiale orden-dimensjonen peker man på de to hovedretningene dissens og konsensus, hvor *dissensdimensjonen* erkjenner at relasjoner kan være problematiske, mistanker og interessekonflikter kan få spillerom og forsterker maktujevnheter som igjen kan medføre utnyttelse. Konsensusperspektivet anser at menneskene har sosiale relasjoner med tillit og felles interesser og som da regnes for å være uproblematisk. Mennesker oppfattes å være stort sett rasjonelle, og orden vil være karakteristisk for dette synet. Dette gir fire forskjellige ståsted for hvordan man kan se på kunnskap og kunnskapsledelse. Forfatterne kaller dette diskurser, og ikke paradigmer, for å hentyde til at det foregår vitenskapelige diskusjoner innen de forskjellige forklaringsrammene (Schultze & Stabell, 2004).

Vi har foreslått en karakteristik på en representant for hver av disse forklaringsrammene, for å gi dem en forenklet merkelapp. Hvis vi følger den objektivistiske dimensjonen først får vi:

| | | <i>Epistemologi</i> | |
|--|--|---|---|
| | | <i>Praksisbasert perspektiv</i> <i>både/og, "når er kunnskap?"</i> | <i>Objektivistisk perspektiv</i> <i>enten/eller, "hva er kunnskap?"</i> |
| <i>Sosial orden</i> <i>Dissens</i> <i>konflikt og makt</i> | | <i>Dialogisk diskurs</i> <i>"kunnskap er balanse mellom å vite og korrigere"</i> <i>Inkludere og ekskludere, forhandle, diskurs, helhet, pragmatisk</i> | <i>Kritisk diskurs</i> <i>"kunnskap er makt"</i> <i>Arbeider mot leder, utnyttelse, kontroll, dominering, frigjøring</i> |
| | | <i>Konstruktivistisk diskurs</i> <i>"kunnskap er dynamisk, iboende"</i> <i>Ikke-dualisme, relasjoner, koordinering, kontinuitet, handling</i> | <i>Neo-funksjonalistisk diskurs</i> <i>"kunnskap er en eiendel"</i> <i>Dualisme, rasjonalisme, kontroll, effektivitet, konkurransekraft</i> |
| <i>Konsensus</i> <i>tillit og rasjonalitet</i> | | | |

Figur 2-1 De fire diskurser, 2016

Neo-funksjonalistisk diskurs (“den rasjonelle”)

Neo-funksjonalistisk diskurs tar utgangspunkt i objektivisme og konsensus, og er den mest dominerende retningen innen gjeldende litteratur (Hislop, 2013). Den diskursen ser på kunnskap som et objekt - en eiendel - som kan skilles fra den som forstår eller bruker kunnskapen. Kunnskap regnes for å være objektive fakta, og kvalitative og eksplisitte data har forrang over mer subjektiv og ikke beskrevet (taus) kunnskap. Hislop (2013) fremhever at neo-funksjonalistisk litteratur ikke bare antar synet på at ledelse av kunnskap er positivt, men også at kunnskap som objektivisert ressurs er mottakelig for kontroll og ledelse (Hislop, 2013). I denne rammen kan vi plassere det objektivistiske og positivistiske, representert ved bl.a. Platon, Descartes og Popper. I tillegg til det meste av ledelseslitteratur, som nevnt. Mange økonomer mener at perfekt balanse mellom tilbud og etterspørsel skapes automatisk av markedet, og en slik forklaring passer godt i denne rammen. Man antar it-systemer skal kunne samle og kategorisere og bidra til kunnskapsutvikling. Mennesker er ressurser, og det er egne stabselement i større bedrifter for Human Resources.

Kritisk diskurs (“den kyniske”)

Anerkjenner at makt, politikk og konflikter er en del av organisasjonenes hverdag. Kunnskap er også her et objekt som kan være eid av noen, og kan dermed kjøpes og selges. Kunnskap oppfattes å være mer statisk. Ledere kan styre medarbeiders kunnskap, særlig vil man ønske å gjøre taus kunnskap eksplisitt slik at bedriften kan få hånd om den. Den som eier kunnskap har makten, enten det er den mektige som da kan dominere og styre de ansattes kunnskap, eller underprivilegerte som kan frigjøre seg i revolusjonerende endringer. Kunnskap får da en politisk dimensjon. Marxisme, samlebåndsledelse ala Taylors Scientific management kan være et eksempel på denne diskursen om vi ser på dem med dagens øyne. En amerikansk valgkamp vil vel også passe godt i denne forklaringsrammen, og selv i demokratiet Norge kritiseres politikere som skifter synspunkt, noe som peker mot det objektivistiske perspektivet.

Konstruktivistisk diskurs (“den forståelsesfulle”)

Denne diskursen har utgangspunkt der konsensus og det praksisbaserte møtes, og i denne oppfattes kunnskap å være udelelig med menneskelig aktivitet, og at kunnskap konstrueres kontinuerlig. Det er ikke noe enten/eller, her kan kunnskap være både individuell og kollektiv, taus og eksplisitt, statisk og kontinuerlig (Hislop, 2013). Samarbeid kan stå sterkt, og verktøy, metoder og teknologi reduseres til hjelpemidler. Kunnskapen er bygd inn i medarbeidernes og bedriftens praksis. (Hislop, 2013). Diskursen tar ikke opp i seg maktkamper i organisasjoner, og tenker - eller ønsker seg - at mennesker er temmelig rasjonelle. Polanyi (Åsvoll, 2009) med sitt syn på kunnskap som aktivitet, ikke et statisk objekt - kan passe i denne rammen. Senere skal vi se på teorier som kan passe i denne diskursen: De øverste nivåene i mesterlære, vil ligge i denne. Her kan vi også plassere SEKI-modellen, den mest innflytelsesrike og siterte teorien innen kunnskapsledelse (Hislop, 2013). Her finner vi nok også de fem kunnskapshjelperne til Von Krogh et al. (2001), men her tar man også noe

høyde for at mennesket handler etter egne planer, slik som man tydelig ser i den neste forklaringsrammen.

Dialogisk diskurs (“den realistiske”)

Her erkjennes at konflikter og maktkamper er noe som faktisk skjer, men den politiske agenda og de negative moralske aspektene vi så i den kritiske diskurs mangler. Denne dimensjonen er den som er minst beskrevet i ledelseslitteraturen skal vi tro Hislop (2013). Følgende sitat er betegnende for denne diskursen: "*Kunnskap [er] mening som vokser frem i kommunikativ interaksjon og maktrelasjoner. Kunnskap reproduseres kontinuerlig og transformeres som en prosess med kontinuerlig konstruksjon av identitet og ulikhet. Her er kunnskap handling, og kan dermed ikke lagres, deles eller spres, ...*" (Stacey, 2008, s. 215). Stacey sier også at man må få ledere til å se hva planer og strategier reelt er, "*nemlig bare retoriske grep som vi bruker mens vi forhandler og interagerer med hverandre for at få oss selv og hverandre til at tro på, at vi stadig kan styre verden bare en smule*" (Stacey, 2015).

Vi synes denne modellen med de fire forklaringsrammene visualiserer på en grei måte forskjellene i verdenssyn og de ulike måtene man mener kunnskap skapes (epistemologi). Imidlertid mener vi modellen og forklaringene har antatt et litt vel akademisk språk, som nok kan virke fjernt fra den praksisen man opplever i næringslivet. Dessuten gir den, som alle modeller, et forenklet bilde av hvordan verden er. Ikke minst at man tegner fire like store kvadrater vil være en perspektivfordreining av dimensjoner, og et kart som tegnet mer realistisk etter terrenget ville nok vist én enorm ramme (“den rasjonelle”) og tre mindre. Forfatterne kritiserer selv modellen med at det i utgangspunktet er et objektivistisk utgangspunkt ettersom dette er en dualistisk, enten/eller-modell, og at dette kan blokkere for å se praksisperspektivet (Schultze & Stabell, 2004). Det interessante med modellen for oss er at man kan identifisere seg eller organisasjonen i en av forklaringsrammene og man kan finne årsakssammenhenger og mønster man tidligere ikke hadde begrep om. Man kan anerkjenne at det finnes andre verdenssyn enn eget. Vi erkjenner som tidligere nevnt at vi er opplært, og har vårt daglige virke i en vestlig verden hvor det objektivistiske synet er rådende, og vi ser at det finnes grunner til å undersøke makt-dimensjonen i større grad.

2.1.5 Teori i praksis

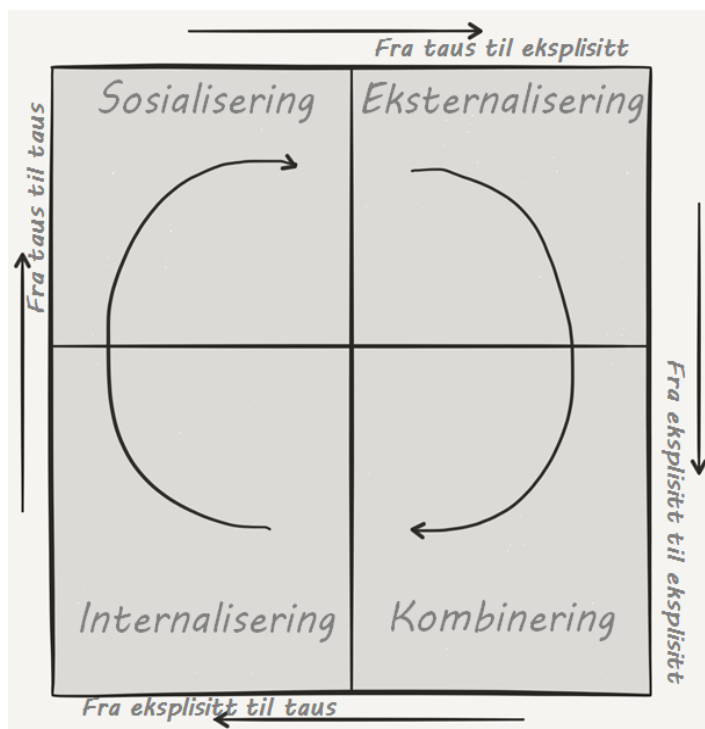
Brown og Duguid (1998) skiller mellom Know What og Know How. Know What, altså å vite *hva*, er eksplisitt og er dermed mulig å dele. Know How er et kjent begrep også på norsk, og er å vite *hvordan* og kan kanskje tilsvare begrepet *ferdigheter*, eller skills på engelsk (Westeren, 2013; Irgens, 2011). Know How er den spesifikke evnen til å sette Know What ut i praksis. Dermed er den vanskelig å dele, måle og endre. Empiri peker mot at å identifisere “best practice” - altså Know How - har gått greit, men å flytte og nyttiggjøre seg denne ikke har vist seg særlig vellykket i praksis (Brown og Duguid, 1998). Westernen (2013) viser til en tredje form for kunnskap; Know Why, som er å vite hvorfor, og gir en systemforståelse hvor eksperten kan løse større og mer komplekse oppgaver. Den virkelig dyktige kan ha en nærmest intuitiv forståelse for problemer og hvordan de kan løses (Irgens, 2011).

Westeren (2013) viser også til tre forståelser av kunnskapsbegrepet: Først *Vitenskapelig kunnskap*, som i Poppers forståelse er forutsetningen at vitenskapelig kunnskap må kunne diskuteres og kritiseres. Av dette følger at Popper mener at taus kunnskap ikke kan eksistere siden den ikke kan verken diskuteres eller kritiseres, mener Westeren. Videre må vitenskapelig kunnskap kunne falsifiseres. Dernest: "*Justified true belief*" oversatt til begrunnet, sann overbevisning, som er direkte erfaring vi ikke kan tvile på. Dette er den klassiske form av kunnskap og går tilbake til Aristoteles og Platon. Denne formen for kunnskap er det normalt sett ingen problemer å konseptualisere siden den er eksplisitt. Og til sist: Kunnskap som resultat av *læring*. Videre skal vi nå presentere ulike teoretiske perspektiv som omhandler kunnskap i arbeid.

2.2 Kunnskap i arbeid

2.2.1 SEKI

SEKI-modellen er mest opptatt av prosessene rundt innovasjon og produktutvikling i organisasjoner, og er basert på noen forutsetninger hvor skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap kanskje er det mest essensielle. SEKI-modellen ble publisert som artikkel i *Organizational Science* av japaneren Ikujiro Nonaka i 1994, og året etter utførlig beskrevet i



Figur 2-2 SEKI-modellen, 2016

boken *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, av Nonaka og Takeuchi (1995). Modellen er blitt utviklet i mer enn 20 år, og den hevdes å være den mest innflytelsesrike teori innen kunnskapsledelse (Hislop, 2013). Artikkelenes hovedpoeng er at organisatorisk kunnskap skapes i en kontinuerlig dialog mellom taus og eksplisitt kunnskap (Hislop, 2013). Modellen representerer en spiral mer enn en sirkel, ved at kunnskap beveger seg oppover i organisasjonen, og nedover igjen til individene (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Hislop (2013) hevder at modellen har tre hovedelementer. For det første er det definisjonen av kunnskap. Nonaka og Takeuchi (1995) har selv definert dette til å være identisk med Platons definisjon - begrunnet, sann overbevisning, men for Nonaka og Takeuchi (1995) er dette også et erfaringsbasert og praksisbasert element. Det andre hovedelementet er at folk

gis mulighet til å definere og forstå situasjoner og handle i henhold til disse (Hislop, 2013). Dette er også et praksisbasert element. Det tredje hovedelementet er altså skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap. Hislop framhever at det er nærmest et objektivistisk, eller rasjonalistisk perspektiv på dette området (Hislop, 2013). I sum virker modellen å bære i seg elementer av både empirisme og rasjonalisme. Den både ivaretar sanseerfaringers iboende kunnskap, og på samme tid ikke, all tid det forutsettes et nokså klart skille mellom taus og eksplisitt kunnskap. Men, hva står egentlig SEKI for?

S står for *Sosialisering* og er første steg i denne modellen, og kunnskap deles fra taus til taus. Dette beskriver situasjonen når folk jobber sammen, deler erfaringer og utvikler kunnskap gjennom to typer taus kunnskap, nemlig mentale modeller av verden og teknisk ferdigheter. Nonaka og Takeuchi (1995) beskrev at folk kan utvikle taus kunnskap direkte fra andre uten å bruke språk. Novisen lærer av mesteren gjennom observasjon, imitering/-kopiering og praksis. Nøkkelen i dette er erfaring, og man kan samtidig utvikle gjensidig tillit og dele erfaringer. E står for *Eksternalisering*, og her går kunnskap fra taus til eksplisitt. Altså overføringen fra individet og til en gruppe, samt omgjøring fra taus til eksplisitt kunnskap. Metaforer kan være én måte å forklare taus kunnskap på en eksplisitt måte. K står for *Kombinasjon*. Her er tanken at en basert på dette nye, danner nye former for eksplisitt kunnskap, ut fra eksisterende former av eksplisitt kunnskap. Dermed beveger en seg fra gruppenivå og opp til organisasjonsnivå. I står for *Internalisering*. Da tar man den eksplisitte kunnskapen og omgjør den til taus. Kunnskapen beveger seg ned igjen, fra organisasjonsnivået og tilbake til individet, hvor denne nye kunnskapen absorberes inn i deres praksis. Nonaka og Takeuchi (1995) sier at denne fasen er nært knyttet til lærebegrepet. Denne sirkelen kan så fortsette i nye runder da den internaliserte kunnskapen kan danne grunnlaget for en ny prosess med sosialisering. Ny taus kunnskap kan skapes fra den eksisterende kunnskapen og så videre (Hislop, 2013).

SEKI-modellen har høstet noe kritikk. I boken til Hislop er det tre områder som omhandles. For det første er det lite, og ikke overbevisende, empirisk støtte til modellen; den er altså mest teoretisk fundert. Det blir blant annet fremhevet at eksemplene som fremsettes ikke holder som overbevisende bevis i denne sammenhengen (Hislop, 2013). Derneft er det konseptuelle utfordringer, spesielt når det gjelder påstanden om at taus kunnskap fullt og helt kan konverteres til eksplisitt kunnskap. Nonaka og Takeuchi (1995) støtter seg på Polanyi når det skilles mellom taus og eksplisitt, men Gourlay (2006) argumenterer for at Polanyis perspektiv på dette er mer tvetydige. Gourlay påpeker at det er et ugjenkallelig taust element i all eksplisitt kunnskap og at det aldri er mulig å gjøre om taus kunnskap helt og holdent til eksplisitt kunnskap. Taus og eksplisitt blir uatskillelig i henhold til Gourlay (2006).

Det tredje kritikk-området mot SEKI-modellen er at teorien og modellen er basert på japansk arbeidspraksis og kultur, og det fremheves en begrenset relevans til andre forretningskulturer. Som eksempel antydes det at ledelse typisk er mer distansert i Vesten enn i Japan, og at taus kunnskap på tvers av organisasjonsskillene er sjeldnere. Videre er medarbeidernes engasjement kanskje noe lavere i Vesten, og det kan være mindre

jobbrotasjon enn i den japanske kulturen, hvor bedriftslojalitet historisk har stått meget sterkt (Hislop, 2013). For egen del kan vi legge til at modellen for ledelse og organisasjon nok er myntet på større virksomheter og konsern, og dermed kan ha sin begrensning på små. Man viser til ledelsesmodell "management middle up/down", og eksemplifiserer senere byråkratiske og fleksible organisasjonsformer med hele kampstyrker fra Japan og USA i 2. verdenskrig.

Kritikken om japansk arbeidspraksis og kultur er nok valid, men begge forfatterne fikk sine grader ved Berkeley og retter i forordet takk til både institusjonen og sin professor for det de har lært og at tankene nå synes å være videreført også i Japan. Videre er det for vårt formål interessant at modellen er den mest kjente innenfor kunnskapsledelse, og at den dermed bidrar til å etablere et språk og en forståelse for noen begrep som i den vestlige verden ikke har så stor utbredelse. Nonaka og Takeuchi (1995) hevder at en av forskjellene mellom østlig og vestlig syn på kunnskap er at man i øst tar taus kunnskap mer naturlig enn vi i vesten, og det påstås man i øst er tilsvarende svake i analytiske ferdigheter.

2.2.2 Læring og kunnskap-skaping

Det er forskjellige syn også på hvordan man tilegner seg kunnskap, og de forskjellige læringsteoriene avhenger av hvilket syn man har på kunnskap. Hislop (2013) påpeker at det ikke finnes konsensus om en definisjon på læring, men nevner tre syn på hvordan læring kan forstås: Kognitiv, som er en tankemessig prosess med innlæring og memorering (Irgens, 2007). Kulturell, som er en endring i gruppebaserte verdier, konsepter eller rammeverk. Denne kommer vi tilbake til i kapitlet om verdier. Behaviourisme hvor man ser på adferd og mener læring primært skjer gjennom praksis og refleksjon (Hislop, 2013). For mange ringer det nok en bjelle når vi nevner Pavlov. Ofte er læring forbundet med en respons på et avvik, en prosess av påvisning og korrigerende av feil. Forandring i vårt handlingsmønster kan da være en indikasjon på at vi har lært noe (Irgens, 2011). Kunnskap kommer av at vi har lært noe. Vi viste innledningsvis at kunnskap er mer verdifullt enn informasjon og visdom eller klokskap er mer verdifullt enn kunnskap igjen (Gottschalk i Irgens, 2007). Irgens (2007) mener begrepet kompetanse rommer både kunnskap, ferdigheter og holdninger, og Nonaka og Takeuchi (1995) mener at begrepet kompetanse peker mot oppgaver og evner i tillegg til kunnskap og ferdigheter (von Krogh et al. 2001). Nonaka og Takeuchi (1995) sier at ingen organisasjon kan lære, men at organisasjoner består av individer, og at disse kan lære og dermed dele. I det objektivistiske perspektivet kan kunnskap kodifiseres og overføres, også taus kunnskap ettersom dette perspektivet ser eksplisitt og taus kunnskap som to ulike former (Hislop, 2013). I det praksisbaserte perspektivet er både taus og eksplisitt kunnskap innebygd i personene som praktiserer den, og kunnskapen vil ikke kunne skilles fra den praktiske utøvelsen. Overføring av kunnskap kan dermed ikke skje ved hjelp av språk, tekst eller video alene, men også gjennom sosial interaksjon bygd på felles perspektiver (Hislop, 2013).

Organisatorisk læring tilsier at læring skjer som en kontinuerlig prosess, og at organisasjonens respons på situasjoner viser de handlingsmessige konsekvensene av

denne løsningen (Irgens, 2011). Irgens peker på at dobbeltkretslæring gir muligheter til innovasjon og nytenkning ved at det går en ekstra spørsmålskrets tilbake til grunnleggende forutsetninger for atferden (Argyris i Irgens, 2011).

Chris Argyris og Donald Schön lanserte begrepene organisasjonslæring og lærende organisasjoner. De skiller mellom to typer organisasjonslæring. Disse betegnes om enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring (Morgan, 2004). *Enkeltkretslæring* går i korthet ut på å oppdage og korrigere feil i forhold til gitte handlingsnormer. Dette er viktig for kvaliteten i det man holder på med, men endrer ikke de grunnleggende forutsetningene (Irgens, 2011). Begrepet dobbeltkretslæring trekker læreprosessen videre og viser til prosesser som bidrar til at det stilles spørsmål ved selve handlingsnormene, ikke bare avviket. I en organisasjon preget av enkeltkretslæring vil fokuset være på å gjøre tingene riktig. I organisasjoner preget av dobbeltkretslæring vil man i større grad stille spørsmål ved om man gjør de riktige tingene. For å hevde at en organisasjon er lærende må begge typer organisasjonslæring være tilstede. *Dobbeltkretslæring* i betydningen "å lære og lære", trekkes fram som en helt sentral forutsetning for utvikling av lærende organisasjoner (Morgan, 2004). Donald Schön lanserte også måter å lære på når en situasjon oppstår; reflection-on-action og reflection-in-action. Begge deler er selvforklarende og gir oss et apparat til å reflektere enten det er tid til det i situasjonen eller ikke. Donald Schön har også lansert uttrykket knowledge-in-action, som er den know how vi avslører når vi handler intelligent (Irgens, 2007). Når vi er blitt virkelig gode befinner kunnskapen seg i selve handlingen, hevder Schön, og dermed er han enig med brødrene Dreyfus om at taus kunnskap og ekspertkunnskap ofte går hånd i hånd.

2.2.3 Den tredje vei

Også læring synes å være delt i to leire; én der læring er forstått som individuell tilegnelse av kunnskap, ferdigheter og holdninger, og en andre der læring forstås som en deltakelse i sosiale prosesser (Elkjær, 2004). Læring som *individuell tilegnelse* av kunnskap er kanskje den som er mest relatert til undervisning og utdanning, og denne står derfor også sterkt innen forskning om organisatorisk læring og lærende organisasjoner. Her skal altså individet tilegne seg tilstrekkelig informasjon, men også benytte analytiske og kommunikative ferdigheter (Argyris og Schön, 1996). Det man skal tilegne seg er allerede lagret i bøker, databaser og hoder, og venter på å bli overført til den som ønsker å tilegne seg denne kunnskapen. I den *deltakende forståelsen* kan ikke læring unngås da dette er en integrert del av en normal menneskelig hverdag. Dette synet tilsier at organisatorisk læring har som hensikt å få medlemmene til å bli kompetente utøvere og gode deltakere i en eller flere praksisgrupper. Her er også kunnskapsbegrepet annerledes, og kunnskap er noe som ikke kan lagres i bøker, hoder eller informasjonssystemer. I den sosiale deltakelses-forståelsen er læring å utforske nye tanker, mer enn tilegning av eksisterende. Ettersom læring er flyttet fra innsiden av hodene til mennesker, til sosiale relasjoner åpnes det også for konflikter og utøvelse av makt (Elkjær, 2004). Elkjær har foreslått en pragmatisk teori for læring; den tredje veien. I denne kombineres begge disse synene på læring, basert på John Deweys pragmatisme-filosofi. Dewey så på erfaring som en transaksjon mellom mennesket og

omgivelsene, og mente at antagelser om fremtiden er mer essensielle enn erindringer om fortiden. Erfaringer er videre en serie av sammenkoblede situasjoner, og refleksjoner er alltid med i bevisste erfaringer (Elkjær, 2004). Pragmatikeren Dewey anså at tenking i form av ideer, teorier og konsepter er et verktøy i læringsprosessen. Praksis er alltid rotfestet i en situasjon, og derav er tenking og ideer også alltid situasjonsbestemte. Læring i den tredje vei er å utvikle erfaring basert på utfordringer i arbeidet. Man gjør dette med å undersøke for å tilegne seg kunnskap, og tenking er et verktøy for læring, ikke et mål i seg selv. Refleksjon står også sentralt for at læring skal skje. Individet i den sosiale settingen er viktig for organisatorisk læring. Teori og praksis i den tredje vei, altså.

2.2.4 Mesterlære

Brødrene Dreyfus ble sponset av US Airforce for å komme opp med en modell for ferdighetstilegnelse: *A five-stage model of the mental activities involved in direct skill acquisition* (Dreyfus & Dreyfus, 1980). Modellen var ment å gi designere av utdanningsløp og kurs et verktøy for å identifisere nivået på eleven og på den måten fasilitere utviklingen til neste trinn. Modellen er senere videreutviklet, og blir nå benyttet også for å kategorisere og identifisere kunnskapsnivå. De kategoriserte fem trinn som starter på novise, går via viderekommen begynner, kompetanse til dyktighet og slutter med mester på topp, senere endret til ekspert. Etterhvert som man øker i dyktighet, snakker man gjerne om intuisjon og magefølelse som viktige elementer hos de to siste trinnene hos Dreyfus, men modellen kan også kritiseres for å fare for lett på dette. Mesteren (eksperten) ikke bare vet *hva* som skal gjøres, men også *hvordan* (Dreyfus & Dreyfus i Kvale & Nielsen, 1999). Modellen er også kritisert for at ekspertise-nivået ikke tar inn over seg viktigheten av analytisk tenkning (Irgens 2007), og at når modellen hevder at når eksperten eller mesteren operer intuitivt uten å måtte vise til regler, fremmes en udemokratisk oppfatning av ekspertise. Hvordan kan det oppnås demokratisk innsikt og kontroll med ekspertvitnesbyrd og -beslutninger om det ikke fremlegges vitenskapelig bevis?

Vi ønsker videre å beskrive og synliggjøre de ulike nivåene gjennom et praktisk eksempel på hvordan en audiografstudent kan gå fra novise til å bli en ekspert innenfor sitt yrke. Innenfor audiografyrket er det veldig mye utøvende praktisk arbeid, hvor det blant annet kreves tilegnelse av både taus og eksplisitt kunnskap for å bli uteksaminert som autorisert audiograf. Studenten må raskt både tolke og reflektere over for eksempel data og tabeller for å kunne gjennomføre ulike audiologiske hørselstester, etterhvert lære seg å bruke pc-basert programvare for å programmere høreapparater, samt kommunisere riktig og godt med mennesker som har nedsatt hørselsfunksjon. Det krever mye lærdom, øvelse, kunnskap og menneskelig kompetanse å bistå ulike mennesker med nedsatt hørselsfunksjon.

Novise: Når en person starter på en utdanning som for å bli autorisert audiograf, vil studiehverdagen i første omgang bestå i å lese og tolke eksplisitt data og informasjon fra f.eks. fagbøker. Studenten er på dette stadiet en novise, som er avhengig av å få presentert både boklig lærdom og historiefortelling fra lærer, som er ekspert. Lærer legger derfor til rette for at novisen får begynne å øve på ulike audiologiske hørselstester, først gjennom bruk av

kjente og fastsatte testmetoder og kontrollerte prosesser, som består av mye eksplisitt kjent kunnskap. Studenten utfører og trener på testprosedyrene gjennom å teste hørselsevnen til sine medstudenter.

Viderekommen begyner: Studenten har nå kommet opp på et nivå som nybegyner, og kan tolke og reflektere over den eksplisitte kunnskapen, og er dermed i stand til å kunne si og vite noe om hva som kan skje i ulike situasjoner når en eller flere hørselstester gjennomføres. Læreren gir studenten økt tillit, og dermed økt motivasjon til å kunne trene på mer komplekse audiologiske testmetoder. Studenten skal nå kunne tolke testresultatene opp mot kjent eksplisitt lærdom, som forteller hvilken type hørselsnedsettelse testpersonen kan ha.

Kompetanse: Studenten har fått mer erfaring gjennom mye trening, praksis, veiledning og tillit fra eksperten (mesteren), som nå kan være en utøvende audiograf som tar imot audiografstudenter ved sin audiografklinik. Studenten har nå kunnskap og kompetanse som innbefatter både taus og eksplisitt kunnskap. Studenten vet hvordan hun skal gjennomføre ulike hørselstester uten å måtte følge tabeller og skriftlige testprosedyrer. Arbeidsoppgavene gjennomføres raskere og mer effektivt, men med fortsatt veiledning fra mesteren, da studenten på forhånd ikke har fått tilegnet seg andre daglige rutiner som utføres ved audiografklinikken.

Dyktighet: Studenten har nå utviklet kompetanse til å kunne blant annet lytte til det pasienten sier og forteller. Hun har utviklet kompetanse til å vite når for eksempel hørselstesten ikke kan være korrekt, på tross av at testprosedyrene er gjennomført korrekt. Det vil si at studenten har utviklet en ferdighet som innbefatter taus kunnskap i form av intuisjon, bruk av sanseapparat og magefølelse, som gjør at hun klarer å fullføre og bestå praktiske eksamener, for deretter å kunne praktisere som autorisert audiograf. Audiografen fortsetter å utvikle sin kunnskap og dyktighet gjennom å praktisere som audiograf ved en audiografklinik. Audiografen har tillit fra kollegaer og ledelse til jobbe med egne pasienter, samt får delta på ulike etterutdanningskurs med tanke på å holde seg oppdatert innenfor fagfeltet. Audiografen samhandler og jobber sammen med andre kollegaer når det er det er nødvendig, samt har tett og nødvendig dialog med sine pasienter for å kunne utøve yrket best mulig.

Mester: Etter flere år med praksis og trening, vil audiografen ha oppnådd en klokskap og systemforståelse, som gjør henne til en mester innenfor sitt yrke. Dette gjør at hun kan ta på seg ulike og varierte arbeidsoppgaver som audiograf. Hun har forståelse og innsikt til å vite hvorfor ulike høreapparater og ørepropper kan påvirke sluttresultatet for et menneske som trenger høreapparatilpasning. Hun har innsikt til å benytte seg aktivt av sin tause kunnskap når hun må tolke det pasienten forteller om sin hørselsopplevelse, samt overføre egen kunnskap og kompetanse som innbefatter både eksplisitt og taus kunnskap til for eksempel audiografstudenter eller til andre samarbeidspartnere.

Vi har nå gått i dybden på kunnskapsbegrepet. De ulike teoriene og modellene vil bli drøftet ytterligere når vi presenterer empirien i besvarelsen vår, men først vil vi også ta frem noen teorier om kreativitet, som også har en sentral posisjon i vår problemstilling.

2.3 Idéer i arbeid

2.3.1 Kreativitet

Det å være kreativ, fremheves ofte som et gode, og kreative kunnskapsarbeidere er attraktive i arbeidsmarkedet. Kreativitet og innovasjon henger sammen, og dette som tema og fenomen har fascinert folk siden tidenes morgen, og det finnes mellom flere hundre ulike definisjoner på hva kreativitet kan være (Oddane, 2008). Mange hevder sågar at kreativitet ikke lar seg definere. Tidligere ble det benyttet begrep som fantasi, genialitet, talent, frihet og individualitet for å forklare fenomenet. Mange ser for seg det kreative geni, dypt asosial og nærmest depressiv. Eller den mer moderne, nerdete utgaven bak et flipperspill i et hipt kontorlandskap, men uansett uforstyrret av tidens hår- eller brillemoter. Eller man har selv erfaring med brainstormingsseanser der en innleid konsulent leder oss ut av komfortsonen, og hvor det fyres løs med alle mulig ville ideer, gjerne på en annerledes arena enn møterommet. Selve begrepet og forskningen rundt kreativitet oppstod på 1950-tallet, og det har senere blitt forsket mye på fenomenet. Men forskningen er ikke enig om hvordan kreativitet i virksomheter best kan understøttes (Christensen, 2014). Isaksen (1988 i Oddane, 2008, s. 47), sier følgende om kreativitet: “...*The study of creativity, rather than being exact science, appears to be like a diamond. It is certainly worthwhile, and you can see the entire jewel, or you can focus on one of its many facets. When your attention is directed at only one of the facets, care must be taken to avoid the tendency to forget that you are only looking at one part and not the whole. Real value, operationally, occurs when all facets are taken into consideration...*”.

2.3.2 Kreativitet = ekspertise og evne og motivasjon

Amabile (1998) henviser til at man gjerne assosierer kreativitet til kunst, og kunsten som uttrykk for originale ideer. Dette eksemplifiseres med Picasso som gjenoppfant konvensjonene i malingskunst, og Faulkner som redefinerte fiksjon i litteraturen. Men, presiserer hun, i forretningslivet er ikke originalitet nok. For å være kreativ må en ide være ny, hensiktsmessig, nyttig og mulig å gjennomføre. Amabile (1998) viser at kreativitet i virksomheter består av tre komponenter: 1) teknisk-, prosess- og intellektuell- ekspertise, 2) evne til kreativ tenking, og 3) motivasjon.

Ekspertise omfatter alt en person kan og gjør innenfor sitt arbeidsdomene. *Kreativ tenking* viser til hvordan folk tilnærmer seg problemer og løsninger. Amabile (1998) hevder at denne egenskapen avhenger temmelig mye av personlighet og hvordan man tenker og arbeider. Disse to komponentene er et hvert individs råmaterialer, sier Amabile, vedkommendes naturressurs. Den tredje faktoren; *motivasjon*, er faktoren som avgjør hva man faktisk vil gjøre. Selv med utdanning og kunnskap, og store evner i å generere nye perspektiver for

gamle problem, vil ikke jobben bli gjort om man mangler motivasjonen til å gjøre jobben. Amabiles forskning tilsier to typer motivasjon; indre og ytre. Hun hevder at kreative mennesker ikke nødvendigvis er eksentriske kjendiser, men at det beste kreative arbeidet i bedrifter vil gjøres av mennesker som ikke kommer i historiebøkene, men som har ekspertise og er gode til å tenke kreativt. Og som, ikke minst, drives av en høy grad av indre motivasjon (Amabile, 1998). Hun viser til at ekstern belønning som motivasjon kan bidra til at problemer løses på enkleste, kjappeste og sikreste måte, og dermed ikke nødvendigvis viser til nye veier, til nye løsninger, eller ny innsikt i problemstillingen. Det å kunne ta seg tid til dobbeltkretslæring, kan også i kreativitet være verdifullt. Man kan spørre seg om det vi holder på med nå er det riktige? Er det dette kunden vil ha? Amabile hevder hennes forskning viser at medarbeidere er mest kreative når de hovedsakelig er motivert av interesse, tilfredshet og utfordringen i den jobben som skal gjøres (Amabile, 1998).

Dessuten at dette kan forsterkes betraktelig med selv små endringer i organisasjonens arbeidsforhold, og vi skal kort vise til de seks kategoriene Amabile framhever i sin forskning: *Utfordring*: med dette mener Amabile at ved å sette rett medarbeider på rett jobb, får den enkelte den nødvendige utfordringen til å strekke seg. Ikke for lite komplisert oppgave, for da kjeder man seg, og ikke for høyt ambisjonsnivå, for da bli medarbeider overveldet og truet av å miste kontrollen. *Frihet* eller autonomi rundt prosesser er neste kategori. Medarbeidere er mer kreative når de selv kan bestemme hvordan en oppgave skal løses. I dette ligger at man ikke nødvendigvis skal bestemme hva som skal løses, men hvordan. Klare og tydelige strategiske mål vil ofte forbedre medarbeideres kreativitet, sier Amabile (1998). Tredje kategori er *ressurser*, og da er det tid og penger som hevdes å påvirke kreativitet mest. Tidspress kan øke kreativiteten, men organisasjoner kan ha en tendens til å sette urealistiske eller konstruerte tidsfrister, hvilket igjen kan medføre mistro eller utbrenthet. Kreativitet kan hindres om man ikke tillates tid til å utforske problemer eller gir ideer muligheter til å utvikles (Amabile, 1998). En annen ressurs som ofte får oppmerksomhet og som fremheves som kreativitetsfremmede, er åpne, komfortable lokaler. Amabile mener at slikt nok ikke hemmer kreativitet, og kanskje til og med fremmer, men at i en situasjon med knappe ressurser bør ikke dette gå på bekostning av de to første kategoriene. Kategori fire er *design av team* med riktige egenskaper. Amabile fremhever at gruppen settes sammen av medarbeidere med forskjellig ekspertise og måter å tenke på, og at dette fremmer kreativitet. Slike team må settes sammen slik at de er i stand til å dele begeistring for felles mål, det må finnes en betydelig vilje til å hjelpe hverandre under tøffe forhold, og de må anerkjenne den unike kunnskapen og ekspertisen til de andre i teamet. I motsetning kan en konform gruppe fremstå som effektiv ved at de raskt kommer opp med løsninger og med lite mellom-menneskelig konflikter underveis. Ja, slike grupper melder også ofte om høy moral. Imidlertid er det ikke sikkert slike grupper forbedrer ekspertise eller går opp nye veier. Som Amabile sier det: "*de kommer til bords med samme tankesett. De forlater med det samme*" (Amabile, 1998, s. 83). Som en femte og nest siste kategori kommer *anerkjennelse*. I dette legger Amabile (1998) at medarbeidere ikke nødvendigvis forventer en heieagjeng, men at for å opprettholde en langvarig lidenskap for oppgavene trenger man å kjenne at det man gjør gir mening, og at dette er sett av ledelsen. I motsatt fall kan en opplevelse være at man ved å

forsøke å fremme en ide, møter en ledelse som ikke svarer, prosesser med flere lag av evalueringer eller man blir fremstilt nærmest som i forhør overfor ledergrupper (Amabile, 1998). Ikke bare trengs det forankring hos beslutningstakere, men resten av organisasjonen må også bidra til vekstforhold for kreativitet. Som siste kategori kommer dermed *organisatorisk støtte*. I dette legger Amabile stor vekt på intern motivasjon, og hevder at f.eks. belønning i form av penger kan oppfattes som en form for bestikkelse, og at dette nok heller er å oppfatte som en form for å gjete de ansatte i en bestemt retning. Men også å ikke gi nok anerkjennelse og belønninger kan være negativt; mennesker kan føle seg utnyttet. For at organisasjonen som helhet skal understøtte kreativitet, kan man sørge for å fremme informasjonssdeling og samarbeid. Særlig ødeleggende for kreativitet kan såkalt politiske problemer være: interne konflikter, private agendaer og sladder (Amabile, 1998).

Amabiles forskning synes å ha stort fokus på den sterke leder, og vi har i vår fortolkning av punktene nedtonet dette noe. I den norske arbeidshverdagen er ikke autoriteter nødvendigvis så toneangivende som i andre deler av verden, og medvirkning i jobbhverdagen er også lovpålagt. Hun er imidlertid tydelig på at ledelse helt åpenbart kan ha en betydelig innflytelse på hvordan en organisasjon formes til å være mer kreativ. Ledere må være spesielt opptatt av hvordan de bygger og følger opp sine arbeidsgrupper (Amabile, 1998). Vi ser også at Amabile er opptatt av det indirekte i de kreative prosessene.

2.3.3 Fem P-er

I sin doktoravhandling har Oddane (2008) tatt for seg forskning og litteratur rundt kreativitet og innovasjon, og funnet at det fortsatt ikke finnes en omforent definisjon. Dette er fordi forskningen og begrepsbruk er såpass sprikende, og favner fagfelt som psykologi, sosiologi, økonomi, ingeniørfag, markedsføring og strategi (Oddane, 2008). Hun forklarer kreativitet og innovasjon som flerfasettete fenomen, og at de to er like som begrep. Hennes forskning tilsier at kreativitet er en forutsetning for innovasjon. Oddane ser selv kreativitet og innovasjon i perspektivene person, produkt, press (kontekst) og prosess basert på "the four P's of creativity". Dette er igjen basert på en analyse av 56 definisjoner (Rhodes, 1961, i Oddane, 2008) og hvor man kunne sammenfatte definisjonene i disse fire p-ene. Vi skal gå litt nærmere inn på de enkelte elementene:

Person: Den kreative personen behøver ikke nødvendigvis å være den ene talentfulle - eller oppfylle myten om det ensomme, banebrytende geniet - selv om mye av litteraturen tar som utgangspunkt at mennesker enten er kreative, eller ikke. Oddanes forskning argumenterer for at alle mennesker har potensiale for å være kreative. Dermed vil den enkelte persons egenskaper klart være viktige, men likevel ikke tilstrekkelig for å forstå kreativitet. Kreativitet kan gjødsles og spire hos hver enkelt medarbeider. Uten bakgrunnskunnskap og forberedelser har likevel ikke personene noe som kan kombineres til verdifulle nye idéer, sies det i kapitlet om Prepping i Idea Work (Carlsen, Clegg, Gjersvik, 2012), og således understøtter dette poengene hos Amabile (1998) om personlige evner til kreativ tenkning, faglig ekspertise og motivasjon. Oddane (2008) hevder at gevinsten for organisasjoner ikke ligger i å identifisere kreative enkeltpersoner, men å fremme kreativitet hos alle ansatte, og

hun støtter dermed Amabile som svarer et klart ja på om det er mulig for leder å bygge en hel organisasjon som er kreativ (Amabile, 1998). I dette elementet legges kategoriseringen av personene (Isaksen et al., 2010).

Press (kontekst): Det kreative press angir konteksten hvor kreativitet oppstår, og forklares med interaksjonen som foregår mellom personer og situasjonen de er i. Dette er en systemorientert tilnærmingen som peker mot organisasjonens kultur og klima, og viser hvordan læring og - ikke minst - motivasjon er avgjørende for at kreativitet skal ha god grobunn. Oddane (2008) argumenterer for at kreativitet er en adferd som springer ut fra bestemte forbindelser og allianser eller personlige egenskaper, kognitive ferdigheter og sosiale omgivelser. I dette elementet legges også kulturen, klima og konteksten kreativiteten oppstår i (Isaksen et al., 2010).

Produkt: Det kreative produktet er et håndfast bevis på at en kreativ prosess har ført til en innovasjon. Dette er et observerbart resultat, som et konsept, en tegning, en formel, oppskrift, verktøy eller metode. Dette produktet medfører noe nytt og originalt. Oddane tar til orde for å være noe fleksibel når det gjelder at produktet må være nytt, og tar til orde for at produktet må være nytt i relativ forstand. Oddane mener videre at nyvinningen må være hensiktsmessig og anvendbar. Dette i motsetning til noe som bare fremstår som merkelig eller underlig. Videre må nyvinningen ha et formål. Oddane (2008) argumenterer for at det må være en konsensus om dette hos relevante sosiale grupper.

Prosess: Den kreative prosessen kan være de mentale hendelsene som leder til kreative løsninger, idéer, konsept, kunst, teorier, metoder, etc. Det kan også være prosessen som fører til løsning av et problem, hvor definisjonen på et problem er: uoverensstemmelse mellom nåværende situasjon og en ønsket tilstand. Her vil nok mange tenke på metoder, teknikker og aktiviteter fra kurs og arbeidsliv (f.eks. brainstorming, gul-lapper, improvisasjonsteknikker, osv). Oddane (2008) argumenterer for at aktivitet er viktig dynamikk i samspillet mellom kreativ tenking og kreativ handling. Oddane (2008) hevder at tidligere forståelse har en underliggende antagelse om kreativitet som et individuelt fenomen (Oddane, 2008). Hun ta derfor til orde for at kollektiv, kreativ kapasitet er essensielt for kollektiv kunnskaping, og argumenterer for en utvidelse av forståelsen ved å peke nettopp på det sosiale og kollektive aspektet. Dermed kommer en femte dimensjon:

Partnerskap: Det kreative partnerskapet viser til at kreativitet også kan være et kollektivt fenomen. Oddane (2008) argumenterer for at kreativitet ikke bare kan sees på som et individuelt fenomen, men at kollektivt kreativ kapasitet er essensielt for kollektiv kunnskaping. Som et eksempel hevdes det at oppfinneren Edison i praksis var et arbeidsfelleskap, som stod for en felles innsats fra mange (Hargadon og Bechky, 2006).

Hver av disse perspektivene er fasetter som tilsammen utgjør den kreative prosessen og Oddane formulerer følgende definisjon på kreativitet som: "*en individuell og kollektiv kapasitet til å definere og løse utfordringer på en ny, original og hensiktsmessig måte*" (Oddane, 2008, s. 43). Utfordringen må være av en slik art at det ikke nødvendigvis finnes

en åpenbar, algoritmisk løsning på den. Hun legger til at problemdefinisjonen og -løsningen anses å være kreativ når medlemmene av den relevante gruppen uavhengig av hverandre mener at disse er kreative. (Oddane, 2008). Vi finner denne definisjonen anvendbar for vårt bruk, og vi anerkjenner utvidelsen av de fire P-ene med den femte; Partnerskap, for å få et større fokus på det sosiale aspektet. Imidlertid forstår vi også press som et sosialt aspekt. I spørsmålet om hvem som bestemmer hva som er kreativt, er vi av de som mener dette nok bare er av akademisk interesse. Oddane (2008) gjør selv et poeng av at hun har modifisert kravet med at en innovasjon skal være ny, og mener at en relativ ny innovasjon, overfor en ny sosial gruppe eller situasjon er dekkende. I et prosessuelt perspektiv stiller vi oss bak dette, og ser at kreativitet gjerne kan benyttes også til å befeste eller forbedre eksisterende prosesser eller produkt. Likevel må ideen ha noe nytt ved seg, hvis ikke vil det kun være en ide som er godt fremstilt og presentert. Kreativitet kan altså føre til forskjellige grader av forandring, og kreativitet inneholder en eller annen grad av fornyelse (Christensen, 2014).

Oddane har også en for oss anvendbar definisjon på innovasjon, og hvor kreativitet er en forutsetning for innovasjon: "*Innovation is collective, open-ended activity aimed at the creation and implementation of new, appropriate products or processes in order to generate significant economic benefit and other values*". (Oddane, 2008).

2.3.4 Er kreativitet bare positivt?

Amabile (1998) hevder at kreativitet på arbeidsplassen kanskje drepes mer enn understøttes av ledere. Hun peker på at det er med de beste intensjoner bedriftene ønsker koordinering, produktivitet og kontroll, men at dette gjør det motsatte av å fremme kreativiteten hos medarbeidere. Arbeidsmiljøet i seg selv kan hindre kreativitet, hvis det er mye intern stridighet, politiske agendaer, etc. For den med de kreative ideer kan dette være et tungt ansvar. For å ta perspektivet til de som synes at det trygge og kjente er best: De såkalte kreative oppfattes å være mer glad i risiko, og de er ikke så redde for å utfordre autoriteter i jakt på den gode idéen. De er ukuelige i sitt pågangsmot og de arbeider kanskje ut over normal arbeidstid. Vi beundrer alle de kreative, men det er ikke sikkert alle ønsker å legge så mye risiko og tid inn i sitt virke. (Staw, 1995). Det samme gjelder ledere. De må begynne å gjøre alt "feil": De må kanskje slutte å rekruttere mennesker som er lik dem selv og andre i organisasjonen. I stedet for å sosialisere nye inn i en etablert organisasjon, må de nå tillate nye tanker om det meste. Man må arbeide for at etablerte sannheter blir utfordret, og kanskje dermed bidra til å undergrave egen autoritet. En leder må sørge for at virksomheten er tilpasningsdyktig, hvilket kan bety ekstra kapasitet og folk som bedriver tiden med tilsynelatende meningsløst arbeid. Innovasjon betyr nemlig både å prøve og feile, og dette kan stå i motsetning til en lederpraksis hvor man skal senke kostnader og øke effektiviteten. Det å være en kreativ organisasjon høres bra ut, men når man går i dybden på hva man faktisk må gjøre, kan det være mye motstand i alle ledd (Staw, 1995).

I tillegg kan kreativitet som begrep og metode skape usikkerhet og bevisst eller ubevisst motstand hos medarbeidere og ledere. Ettersom det er en såpass sterkt sosial norm å være positiv til kreativitet, kan mennesker være forsiktige med å innrømme at de er negative. En

studie viste at hvis usikkerhet var gjeldende, hadde informantene negative assosiasjoner til kreativitet, uavhengig om de åpent hadde svart at de var positive eller ikke. Dette igjen førte til en dårligere evaluering av den kreative ideen. (Mueller, Melwani og Goncalo, 2010). Anbefalingen fra forfatterne av studien er at man bør endre fokus fra å forske på hvordan man genererer kreative ideer, til hvordan man kan hjelpe innovative virksomheter til å gjenkjenne og anerkjenne kreativitet.

2.3.5 Kreativitet i arbeid

Kreativitet og innovasjon som kollektiv aktivitet er et felt det ikke er forsket mye på (Hargadon og Becky, 2006), og taus kunnskap hevdes å være den viktigste kilde til innovasjon (von Krogh et al., 2001). Begge er utsagn som understøtter at her kan det være interessant å forske videre. Det å skulle være kreativ og drive med innovasjon, er altså ikke nødvendigvis det enkleste. Det kan i mange tilfeller være krevende å starte slike prosesser, men det finnes heldigvis ulike metoder og aktiviteter som kan benyttes for komme i gang med kreative innovasjon- og idéprosesser. I det fireårige forskningsprosjektet Idea Work undersøkte man, og søkte å profesjonalisere dette, alt for å vise hvordan organisasjoner kan legge til rette for praksis som fører til endelige resultater. Idéarbeid ble i prosjektet beskrevet som kollektiv praksis og kan defineres som "*aktiviteter som handler om å generere, velge, selge inn, modne, omforme, realisere og kommunisere idéer i organisasjoner*" (Carlsen et al., 2012, s. 15). En av ambisjonene var også å skape et anvendbart språk, basert på empirisk baserte beskrivelser av praksis i seks forskjellige virksomheter i Norge. Konseptet er inspirert av pragmatisme, man hevder at ideens klarhet og styrke først kommer til syne når produktet av idéarbeidet anvendes, altså settes i handling, i praksis (Carlsen et al., 2012). De nevner også Graham Wallas som kreativitetsforskningens stamfar, og som identifiserte fire trinn i den kreative prosessen: *Forberedelse*, som betyr å undersøke problemet i alle dimensjoner. *Inkubasjon*, som betyr å behandle problemet på en ubevisst måte. *Opplysning*, som er frembringelsen av selve ideen og til sist *verifisering* hvor ideen blir konkretisert ytterligere gjennom validitetstesting (Isaksen et al. 2010). Idéarbeid er delt inn i de fire kategoriene sammenvevd, emosjonelt, fysisk og kontroversielt, og består av de ti kvalitetene:

Prepping og Zoome ut, hvor man kan sammenligne dette med Amabiles (1998) ekspertbegrep. Prepping er å forberede seg og teamet med kunnskap, og man zoomer ut for å få et perspektiv for helheter og sammenhenger. *Undring, Drama og Veivising* er emosjonelle faser hvor man stiller de store spørsmålene, gi arbeidet mening, hensikt og håp, og hjelpe hverandre gjennom vanskelig terreng. Dette kan tilsvare Amabiles (1998) motivasjon. *Gjøre det fysisk og Prototyping* er kvaliteter hvor man materialiserer idéarbeid i skisser, bevegelser og hvor man produserer, tester og forbedrer ideene. Gjeldende forskning på dette hevdes å være i overkant kognitivt orientert, hvor denne kategorien er fysisk rettet (Carlsen et al., 2012). *Frigjørende latter, Skapende motstand og Punk*, er i kategorien kontroversiell. Som vi har sett tidligere advares det med at kontroll kan være ødeleggende for kreativitet, men i Idea Work konseptualiseres lek og humor, tvil, friksjon og kritikk for nettopp å bryte med vedtatte sannheter. Sist ser man at punk - fändenivoldskhet og

opponering - foreslås for å kunne realisere idéer med høy grad av nyskaping og verdi. Som forfatterne hevder: "*Virkelig gode ideer er ikke født i velsignet harmoni. Ideer trenger kritikk før de blir gode og er ofte født i pinsel, svette og angst*". (Carlsen et al., 2012, s. 21).

Ofte kan flere av disse metodene henge sammen som en del av et større komplekst og ekstraordinært idéarbeid. Med termen idéarbeid ønsker forfatterne å fjerne seg fra innarbeidede begrep og forståelser forbeholdt kunstnere, kreative industrier, og utvikling av typiske forbruksvarer, tjenester og teknologi. Forfatterne ønsker fokuset, og et nytt språk på den kreative praksis, og hevder dette kan foregå hvor som helst (Carlsen et al., 2012). Vi ser at det som beskrives i Idea Work sammenfaller godt med vår egen forståelse av hva som skal til for å forbedre kreative prosesser. Vi opplever også at relevant teori er bakt inn i konseptet, og vi ser særlig positivt på at man tar inn over seg at makt er en faktor i kollektivt arbeid. Konseptet beveger seg mest i eksternalisering og noe i kombinerings i den tidligere omtalte SEKI-modellen. Vi ser det pedagogiske grepet de gjør med språk og begreper, hvor de f.eks. ikke benytter begrepet improvisasjon, men bygger en egen kategori de har kalt kontroversielt. Etymologisk stammer improvisasjon fra latin og betyr uforutsett, uventet (de Caprona, 2013), og er et aktuelt begrep i forbindelse med kreativitet, naturligvis. Improvisasjon som begrep kan nok ofte forbindes med friteater, jazz og aktiviteter man ikke forbinder med en seriøs jobb, og man kan ha fordommer om et slikt begrep. Det å gå i dybden og dissekere begrepet og komme opp med alternative elementer som har praksis innebygget, kan ha sin misjon. En akademiker som har gjort seg vant til vitenskapelig fremstilling vil kanskje kunne forundres, og en normal førstegangslærer vil kanskje la seg avskrekke av hipp tekst og glørete farger, som om et reklamebyrå skulle ha utformet boken.

Vi har nå beskrevet ulike teoretiske perspektiver og metoder knyttet til kreativitet. Vi ønsker i tillegg å gå litt mer i dybden på samarbeidsarenaer som finnes for kreativitet, for å kunne belyse fenomenet kreativitet ytterligere.

2.4 Folk i samarbeid

Vi har så langt har blitt presentert for begreper som sosialkonstruktivisme, prosessperspektivet og "det kollektive". I dette kapitlet ønsker vi å se nærmere på hvem menneskene er, som skal praktisere i sosiale prosesser. Dette er mennesker med forskjellige roller, bakgrunner og planer som skal arbeide sammen i en virksomhet. Da oppstår det forskjellige grupperinger. Formelle og planlagte grupperinger i tid og sted, og uformelle, spontane eller tilfeldige. Disse møtes, snakker sammen, gjør ting. I kreative prosesser ser man kanskje for seg et møterom med engasjerte eksperter foran et whiteboard, og gul-lapper og skisser på veggene. Eller man tenker seg et Skype-møte med kunden hvor man avklarer i tale og på pc-skjerm. Kreativitet kan selvsagt også skje hos kunden, eller hos en underleverandør. Den kreative prosessen stopper ikke nødvendigvis når møtet er over, den fortsetter gjerne mentalt i bilen på tur hjem, og kanskje diskuteres det også med ektefelle. Typisk for slikt samarbeid er at vi har, tar eller inntar forskjellige roller. Vi har og tar forskjellige standpunkt og perspektiv. Det er bevisste og ubevisste spilleregler både i landenes kultur og lovverk, i bedrifter og i team. Det er i denne samhandlingen kunnskap

skapes. Med språk, skisser, gester, prototyper og metaforer ønsker man å fortelle de andre hva en vet, mener og ønsker.

2.4.1 BA

Ba er et japansk uttrykk, og med dette menes sted hvor kunnskap kan skapes. (Hislop, 2013). Dette stedet kan være fysisk, virtuelt, mentalt eller alle tre, og det kan derfor også oversettes i forståelsen kontekst. Ba vokste frem som et viktig element i SEKI-modellen (Hislop, 2013), og forfatterne peker på at det som er spesielt med Ba i forhold til vanlig menneskelig interaksjon, er konseptet med kunnskaping (Nonaka & Konno, 1998). Kunnskap er innebygget i Ba, og hvis kunnskap ikke er i Ba, går kunnskapen over til å bli informasjon. Ba er plattformen for å konsentrere organisasjonens kunnskapsressurser i kunnskapingprosessene. Ba eksisterer også på forskjellige nivå hvor teamet er Ba for individet, organisasjonen er Ba for teamet, og markedet er Ba for organisasjonen. Det framheves at det kreves forskjellige Ba i forhold til hvilket steg i modellen man befinner seg i (Nonaka & Konno, 1998). I sosialiseringfasen, hvor man deler taus kunnskap mellom individer, må man ha et fysisk ba hvor man kan samarbeide - et opprinnelse-Ba. I eksternaliseringsfasen, hvor man omgjør taus kunnskap til eksplisitt, må man ha et samhandlende Ba. Her kan man ha både en fysisk, men også en virtuell arena eller felles verdier. I kombineringsfasen, hvor eksplisitt kunnskap endres til mer komplekse former, har man cyber-Ba. En arena hvor man kan fange og integrere intern og ekstern kunnskap, formidle og tilpasse. I Internaliseringsfasen, hvor eksplisitt kunnskap internaliseres i individer og organisasjonen som taus kunnskap, har man trenings-Ba. Her inkorporerer og utvikler man kunnskapen gjennom aktiviteter og praksis, treningsprogram og strategiske initiativ (Hislop, 2013; Nonaka & Konno, 1998). Også i Lean er Ba et begrep, da som Gemba - som forstås som plassen det skjer. Man skal gå til stedet der forbedringer skal skje, der hvor problemet er. Man skal oppleve og fatte situasjonen og helheten, og skal ikke ta ting for gitt. Derfor skal leder alltid "gå til Gemba" for å med selvsyn oppleve hva som skjer i praksisen (Liker, 2004). Kritikken mot Ba er at det kan være behov for ytterligere teoretisk og empirisk støtte (de Alvarenga Neto & Choo, 2010; Hislop, 2013), men de samme forfatterne konkluderer med at Ba og underliggende konsept er en ufravikelig betingelse for organisatorisk kunnskaping (de Alvarenga Neto & Choo, 2010). Ledelsen kan sørge for at slike plasser eller plattformer for kunnskaping blir tilgjengelige i tid og rom, og man kan sørge for å tilby fasiliteter alt etter hvilken fase man er i.

Nå har vi sett på hvor og hvordan. La oss ta en titt på hvem som skal sørge for kreativitet.

2.4.2 Kunnskapsarbeider

En kunnskapsarbeider er en: *"...hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt, og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap"* (Hislop, 2013, s. 71). Det er hevdet at kunnskapsarbeidere har egne krav til autonomi, at de motiveres særlig av muligheter for personlig vekst, måloppnåelse og rettferdig avlønning (Newell et. al i Irgens, 2007). Som mange av oss i dagens samfunn, altså. Hardt arbeidende,

interesserte og ofte ideologiske mennesker– ikke primadonnaer. De ypperste har arbeidet nærmest som et kall, og det stiller krav til omgivelsene. De fleste kunnskapsarbeidere vil reagere negativt på innskrenket autonomi, oppstyking av arbeidsprosessene, innskrenket bruk av egne ferdigheter og beslutninger uten tilfredsstillende begrunnelse, men det er ikke forskningsmessig belegg for å si at dette er spesielt for bare kunnskapsarbeidere (Lines, 2011). En ekspert er en person som fortolker situasjonen raskere, bedre og har en større verktøykasse med tiltak å sette inn (Irgens i Irgens og Wennes, 2011). En ekspert ser hva som skjer før det skjer, og er i stand til å handle deretter. I økonomisk forstand inngår kunnskapsarbeideren i humankapitalen, og dermed kan vi komme til å gjøre det individuelle om til noe objektivistisk, noe generaliserbart. Dermed kan noen hevde at mennesker gjøres til et nyttemaksimerende objekt som skal oppfylle mål bedriften har satt. Men menneskers adferd styres gjerne av andre forhold enn bare rasjonelle mål til bedriftens beste. Mennesker har gjerne egne planer og ønsker, eller er i situasjoner hvor fokus tidvis må dreie seg om private forhold som familie og helse. Så har ledelse i det hele tatt noe den skal ha sagt?

2.4.3 Kunnskapsleder

I kunnskapsvirksomheter hvor det er ansatt kunnskapsarbeidere som utfører kunnskapsarbeid, vil det som i alle andre typer virksomheter være behov for å utøve en form for ledelse. *"Kunnskapsledelse er ledelse av prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap"* (Irgens, 2011, s. 124). Schultze & Stabell definerer: *"generation, representation, storage, transfer, transformation, application embedding and protecting of organizational knowledge"* (Schultze & Stabell, 2004, s. 551). Kunnskapsledelse er en forholdvis ny ledelsesstrategi, som har utviklet seg innenfor kunnskapsintensive kunnskapsvirksomheter. Kunnskapsledelse som ledelsesform søker å maksimere potensialet i virksomheten, slik at bedriften blir i stand til å møte nåværende og framtidige utfordringer. Bedriften trenger å være fleksibel nok til å gjennomføre nødvendig og relevant innovasjon og utvikling for øke sin konkurransekraft (Siggaard Jensen, 2008). Med andre ord, arbeidstakerne i kunnskapsvirksomheter, gjør ikke bare det de blir bedt om å gjøre, de blir en strategisk ressurs for virksomheten. Deres kapabilitet er med på å bestemme hvordan virksomheten utvikler seg (Siggaard Jensen, 2008). I andre, mer tradisjonelle ledelsesstrategier, er det ofte øverste ledelse som setter bedrifts- og utviklingsstrategier, som formidles ned i virksomheten. I kunnskapsintensive virksomheter er det ofte motsatt gjennom at f.eks. forskere, innovatører og designere tar initiativ til, og ledelse i, å bistå med utformingen av virksomhetens strategiske mål og virkemidler (Siggaard Jensen, 2008). Det vil si at bedriften som organisasjon kan inneha elementer av det Morgan (2004) omtaler som hjernemetaforen, hvor arbeidshverdagen er basert mye på kunnskapsledelse og deling av kunnskap mellom de ansatte. I en kunnskapsbedrift har ledelsen et dobbelt ansvar 1) å frigjøre potensialet som finnes i organisasjonens kunnskap og omdanne det til verdiskapende handlinger. 2) lederansvaret er også knyttet til bedriftens konkurransesituasjon, som tilsier at man må se til at det enten utvikles ny og unik kunnskap som kan frigjøres i utviklende aktiviteter, eller den alminnelige kunnskapen som allerede finnes i bedriften må utnyttes bedre. (von Krogh et al., 2001).

Markedsøkonomien har bakt inn kunnskap som en verdi i regnskapene: intellektuell kapital. Det er nok fortsatt finansiell kapital som er viktigst, og arbeidskraft og produksjonsmidler betales med dette (Siggaard Jensen, 2008). Likevel, kunnskapsledelse kan benyttes til å maksimere virksomhetenes potensiale, slik at de blir konkurransedyktige og fleksible til å gjøre innovasjoner (Siggaard Jensen, 2008). Vi skjønner at det her kan finnes motsetninger mellom det en leder historisk har hatt som målsetting og det som kan være planene til en kunnskapsarbeider. Det å forsøke å lede eller fange taus kunnskap vil være uakseptabelt, mener Stacey (2008). Han mener at kunnskap er uløselig knyttet til personen og situasjonen, og hevder at å forsøke å styre dette representerer en helt spesiell ideologi og en ugrei etikk for å opprettholde maktrelasjoner (Stacey, 2008). Paradokset er at man ved å forsøke å lede kunnskap og gjøre taus kunnskap eksplisitt, kan ødelegge organisasjonens konkurransefortrinn (Schultze & Stabell 2004).

Ledelse er et forskningsprosjekt i seg selv og det finnes heller ikke her en omforent definisjon. Men også i ledelseslitteraturen er det to hovedretninger som vi så i Hislop (2013); den ene er objektivistisk med måloppnåelse og en klassisk instrumentell/byråkratisk tilnærming. Den andre prosessuell og relasjonell tilnærming til ledelse. Stacey (2015) mener det er betydelig mismatch mellom gjeldende lederteorier og virkelighet. I en artikkel hevder han at det er en idealisert myte om ledere som en overheroisk person som kan se inn i fremtiden, planlegge for den og inspirere folk til å bevege seg i samlet flokk i en bestemt retning (Stacey, 2015). Det er ikke slik ledere, folk og organisasjoner er, sier han. Det finnes ikke organisasjoner, kun mennesker som befolker dem. Det foregår ting hele tiden mellom menneskene, også utøvelse av makt. Det er en utopi at ledere skal kunne forutsi hva som skjer bare fordi det er lagt planer og strategier. Man kan ikke forutsi hvordan den kontekst man er i vil forandre seg, og derfor vet man aldri hvordan den verden man beveger seg inn i vil være i morgen. Derfor oppstår det hele tiden uforutsette ting i organisasjonen som overrasker oss (Stacey, 2015). Staceys oppskrift vil være å ha ledere som kan improvisere, og som kan guide og inspirere folk til å tilpasse sin oppførsel til de omstendigheter som til enhver inntreffer. Stacey bryter temmelig radikalt med tradisjonell ledelseslitteratur, og som sådan kommer han med noe nytt og spennende. Vi skal høre mer fra Stacey, men først litt om det Ba norske virksomheter lever i; det norske arbeidslivet.

2.4.4 Norsk arbeidslivsmode

Samarbeidsprosjektet mellom LO og NHO (tidligere Norsk Arbeidsgiverforening), resulterte i sjelsettende ny innsikt i organisering og ledelse av arbeid. Dette skapte en internasjonal innovasjon i de delvis selvstyrte gruppene, og nasjonalt videreutviklet man relasjonene mellom fagforeninger og ledelse slik at det ble skapt et grunnlag for samspill i innovasjonsprosesser basert på gjensidig aksept og respekt (Levin, 2012). I praksis ble dette gjennomført gjennom fredsplikt, hvor man i en periode ikke kunne streike eller gjennomføre lockout. Videre praktiserte man uenighet og konflikt på noen saker, mens man arbeidet sammen på andre. Det ligger en betydelig informasjonsplikt i dette, og store saker er gjenstand for drøftinger mellom partene. Dette er også nedfelt i lov- og avtaleverk, og en

gjensidig maktbalanse mellom arbeidsgivere og ansatte gir en betydelig medvirkning og medbestemmelse for de ansatte gjennom fagforeningene. Dette er også regulerende og grensesettende for den enkelte arbeidstaker (Børve i Wennes & Irgens, 2011), og medfører at fokus for den enkelte kan dreie seg om å få unna de kreative prosessene og bidra effektivt i verdiskapingsprosessene i virksomheten (Finsrud og Moen, 2012). Således kan man hevde at dette er en av årsakene til at Norge, med et spesielt godt velferdssystem og med høyt lønns- og kostnadsnivå, likevel er konkurransedyktig på det globale markedet (Levin, 2012). Også ledelseskulturen blir påvirket av dette, og det viser til en mer deltakende og inkluderende tilnærming i beslutnings- og endringsprosesser (Børve i Wennes & Irgens, 2011). Prosjekt- og teamorganisering løser opp formelle strukturer, og *“selv unge får ta beslutninger”*, i motsetning til andre land hvor spørsmålet er *“hva er straffen”* (Finsrud og Moen, 2012, s. 26). Organisasjoner med høy grad av autonomi, høyt læringsnivå, og som jobber med problemløsning til komplekse oppgaver, kobles gjerne til flatere struktur og distribuert beslutningstaking. Forskning viser at denne formen for arbeidsorganisering har størst utbredelse i de nordiske landene (Finsrud og Moen, 2012). *“Ansattes medvirkning i innovasjon og problemløsning krever at de både er i stand til å ta risiko og kontinuerlig lære noe nytt. Dette peker på i retning av at sosial sikkerhet og utdanning har betydning”* (Finsrud og Moen, 2012, s. 29).

Norge har et velferdssystem som inngir tillit og tar vare på medarbeideren, og en arbeidslivsmode og ledelseskultur som også bygger et gjensidig tillitsforhold. Begge deler kan være viktige for den tryggheten man må føle for å være kreativ og finne løsninger på kompliserte problem. Alt dette er gode forhold for kunnskapens mikrosamfunn.

2.4.5 Mikrosamfunn og praksisfellesskap

Mikrosamfunn er grupperinger som enten dannes av f.eks. en avdelingsleder eller en prosjektleder, eller dette kan være en gruppering som kan organisere seg selv etter fagbakgrunn og interesser (von Krogh et al., 2001). Von Krogh hevder at i slike mikrosamfunn, hvis de skal utvikle ny kunnskap basert på taus kunnskap i en sosialiseringssprosess, må gruppen være liten; fem til syv mennesker. Dette gir anledning til at man øker sin kunnskap om hverandre, de forskjellige personlighetstrekk, ambisjoner og interesser. Forfatterne viser til at om et slikt mikrosamfunn oppløses, går mye av den tause kunnskapen tapt, spesielt kunnskap om relasjoner mellom medlemmene. Derfor hevdes det å være viktig å opprettholde mikrosamfunn når de skal benyttes for å skape kunnskap (von Krogh et al., 2001). Et *praksisfellesskap* er en uformell gruppe som samles i et fellesskap på tvers av avdelingsgrenser, hvor man kan dele kunnskap og hjelpe hverandre med løsningsforslag til vanskelige oppgaver (Irgens, 2007; Hislop, 2013). Det er ingen ledere som bestemmer at slike grupper skal dannes, og de kan ha stor betydning for spredning av kunnskap og utvikling av stadig bedre praksis. Men de kan også oppfattes å være problematisk, nettopp fordi det kan utvikles rutiner for god praksis som ikke fanges opp av den formelle organisasjonen, eller det utvikler praksis som ikke gjøres gjenstand for nødvendig evaluering (Brown og Duguid, 1998).

2.4.6 Språk

Fysikeren Richard Feynman, som var kjent som en inspirerende foreleser og formidler sa følgende: *“The real problem in speech is not precise language. The problem is clear language. The desire is to have the idea clearly communicated to the other person. It is only necessary to be precise when there is some doubt as to the meaning of a phrase, and then the precision should be put in the place where the doubt exists. It is really quite impossible to say anything with absolute precision, unless that thing is so abstracted from the real world as to not represent any real thing”* (Feynman, 1965),

For å kunne samhandle må vi forstå hverandre, og språk er et system for kommunikasjon så kraftig og presist at vi kan dele hva vi har lært. Det kan akkumulere fra generasjon til generasjon, og nå utvikler vi teknologi som ytterligere bygger bro over tid og rom. Et presist språk bidrar til å skape bedre mening mellom mennesker, men vi møter utfordringer. Von Krogh et al. (2001) peker på at ordet knowledge mister noe av betydningen når det oversettes til det norske kunnskap. Knowledge innebærer også et element av ferdigheter, og forfatteren foreslår at kanskje kompetanse ville vært mer dekkende på norsk. Men, igjen, kompetanse innebærer også oppgaver og evner. Videre kan oversettelsen av knowledge creation til det norske kunnskaping synes å være noe konstruert. En direkte oversettelse til kunnskap-skaping gir heller ikke de gode assosiasjonene i forhold til det mer presise engelske begrepet. I forordet til Polanyi (2000), norske oversettelse av boken Den tause dimensjonen peker man på at det ikke lar seg gjøre å oversette til ett ord know, knowing og knowledge i betydningen å kunne noe, å vite noe, og å bruke et verktøy. Videre at tacit og tacitly brukes sammen med disse, og utvider dermed begrepsomfanget uten at norske ord er presise nok. I den norske utgaven er tacit oversatt med taus og underforstått, men også her pekes det på at man skyver aktivitetsaspektet i originalspråket i bakgrunnen (Polanyi, 2000). Dette som eksempler på at selv eksplisitt kunnskap uttrykt i skrift kan inneholde mange forståelser.

Tekster og tale må tolkes for å gi mening, og særlig akademiske tekster kan vise seg å være mer rettet mot det akademiske miljøet på bekostning av praktikere i forretningslivet. I en undersøkelse svarte informantene at de ikke hadde tid til å lese slikt, anbefalingene var for lite relevante og realistiske, og sist, i et språk de ikke var familiære med (Booker et al. i Hislop, 2013). Skal man dele det man vet med andre, må den tause kunnskapen gjøres eksplisitt gjennom et felles språk som kan aksepteres av andre, hevder von Krogh et al. (2001). *Metaforer* kan derfor være et middel i å formidle meninger, hvor man skaper gjenkjennbare bilder i fortellinger om situasjoner. Vi prøver å skape forståelse om noe i lys av en annen erfaring. Dessuten kan ny innsikt oppstå når man ser en situasjon fra en annen vinkel, et annet perspektiv. Som eksempel viser Morgan (2004) til metaforen om organisasjonen som *maskin*. Denne metaforen er temmelig innbakt i vår kultur og vår forestillingsevne, og språk og tankesett gjenspeiler dette. Ikke bare byråkrati men også moderne lederskap i dag tenker gjerne på sin organisasjon som en maskin, og ser arbeidsflyter som samleband, og hvor menneskene er en integrert del av maskineriet. Ledelse består av planlegging, organisering, ordrer, koordinering og kontroll. Rasjonelle

prinsipper ligger til grunn for styringsteknikkene som anvendes gjennom målstyring, planlegging og budsjettssystemer. Ledelse setter mål, og arbeideren utfører. Ved å skape slike bilder kan man bli oppmerksom på hva man gjør i egen organisasjon, men det peker også på muligheter i andre måter å tenke på ved å vise til andre bilder. Hvis man ser på organisasjonen som en *organisme*, henter man språk og bilder fra det biologisk fagfeltet hvor organismer lever i samspill med hverandre og er gjensidig avhengige av hverandre for å kunne eksistere. Økosystemer er åpne systemer hvor organismene må tilpasse seg sitt eget miljø for å kunne overleve og det er mange forhold som kan påvirke organismenes helse og miljø. Språket og mentaliteten preges av begreper som vekst, miljø, utvikling, inkubering, osv. Dette perspektivet å se organisasjoner i, har allerede bidratt mye innen ledelsesteori (Morgan, 2004), bl.a Taylor og Mayo som vi tidligere har sett på. For å vise frem at det finnes dissens og maktbruk i organisasjoner viser Morgan (2004) til organisasjoner som *politiske systemer*. Bildet som tegnes er da løst sammenbundne nettverk av mennesker med ulike interesser, som kommer sammen og organiserer seg fordi de finner det formålstjenlig. Formålet kan være å tjene til livets opphold, fremme egne karrierer eller oppnå ønsket mål. Organisasjoner er koalisjoner og koalisjonsbygging er en viktig dimensjon ved nesten alle organisasjoners liv. Evnen til å utøve kontroll over penger, materiell, teknologi og personell er et viktig maktgrunnlag innen og mellom organisasjoner (Morgan, 2004).

Et slikt bilde kan også være organisasjonen som *hjerne*, hvor man ser på den lærende organisasjonen. Hjernen prosesserer mengder med informasjon og mottar mengder med impulser som den skal samle sortere og prosessere. Hjernemetaforen sammenligner hjernen med holografiske bilder og designprinsipper, hvor helheten kan kodes inn i delene slik at hver enkelt del samtidig utgjør helheten i organisasjonen. Metaforen tenker nytt om lederrollen, for i en lærende organisasjon legges det opp til at ansatte i en arbeidsgruppe i stor grad skal ta ansvar og lederrolle for egen arbeidshverdag, utvikling, læring og innovasjon. Dette betyr en langt større grad av desentralisering av lederrollen. Når metaforer benyttes, forutsetter de en måte å tenke på og se på, som påvirker språket vårt og måten vi tenker. Forfatteren mener metaforer er helt sentrale som verktøy for å lese, forstå og utforme virksomheter, men Morgan (2004) peker også på at når man setter fokus og lys på noe, blir andre ting lagt i mørke. Begrepet *taus kunnskap* er i seg selv en metafor, den er ikke *taus* i ordets rette betydning, og for å forstå omfanget fortelles det historier for å kunne forklare hva man mener.

Begrep står også sentralt i vitenskapen, og viser til betydningen av et språklig uttrykk (Johannessen et al, 2010). Et begrep viser til et generelt fenomen, f.eks. menneske, hvor vi forstår mer enn kun to ben og armer, hode, osv. For mange betyr dette også et rasjonelt vesen, lojal til beslutninger og bedriftens planer. Eller ikke - dette avhenger av erfaringsbakgrunn, kunnskap og overbevisning. Dette siste begrepet - *overbevisning* - er sentralt i kunnskapsbegrepet. Vi skrev innledningsvis om Platon at *justified, true, belief* er noe vi forstår som begrunnet og sann overbevisning. Oversettelse av *belief* til overbevisning - mener vi - peker mot at det har skjedd noe aktivt fra sender eller mottaker for å få denne overbevisningen. Oversettelsen kunne også vært *tro* (men er vi ikke da nære det private

religiøse?), *antagelse* (som oppfattes av oss som mer tvilende), *oppfatning* (som vi synes virker mer overflatisk). Vi velger altså å tolke kunnskapsbegrepet som helhet, og oversetter for leseren slik at vår forståelse kan fremstå, i vår kontekst. Historier, begrep og språk former oss kanskje mer enn vi oppfatter.

2.4.7 Samhandling

I boken *Slik skapes kunnskap*, hevder von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) å tilby mer praktiske retningslinjer for kunnskapsutvikling. De hevder at det er fire forskjellige organisasjonsbarrierer for dette. Én er behovet for et *felles språk*. Dette kan man si er allmenngyldig både i kreative prosesser, prosjekt og i alt samarbeid forøvrig. Ikke minst hevder forfatterne at språk er nøkkelen til individuell læring og refleksjon, og også at dette er avgjørende for å kunne dele det man vet med andre. Dette inkluderer taus kunnskap. Barriere nummer to er *organisasjonens fortellinger*, og spiller på at alle virksomheter har fortellinger av forskjellig slag. Disse konstituerer organisasjonens hukommelse og hverdagsoppfatning. "Slik gjør vi det her!". Slike historier kan være negative og kan da utgjøre en hemmer for kreative prosesser ettersom det å uttrykke motsatte ideer enn det historien tillater kan være vanskelig (von Krogh et al., 2001). Den tredje barrieren er *prosedyrer*. Disse er antageligvis laget basert på god praksis, og kan gjerne skape flyt. Men det er også et problem når man begynner å praktisere prosedyrer som kan oppfattes som lite effektive. Det er ikke alltid behagelig å stille spørsmål ved organisasjonens prosedyrer om man ikke har praksis for dobbeltkretslæring i bedriften. Den siste barrieren er *bedriftsparadigmer*. Forfatterne mener med dette mønster, virkelighetsoppfatning, verdier, etc. Disse beskrives gjerne i bedriftens overordnede strategier og mål, og avgjør hvilke tema som skal tas opp i ledermøter, hvordan man snakker sammen, hvilke historier som blir fortalt, og hvilke rutiner som følges. Nyansatte vil ha hjelp av slike paradigmer for hurtig å sosialiseres, men det er også en fare for at paradigmet skal hindre nytenkning. Ny ideer som ikke er konforme, blir møtt med skepsis (Von Krogh et al., 2001). Boken utvikler fem kunnskapshjelpende tema som kan bidra til å skape kunnskap:

Hjelper nr 1 er å *formulere en kunnskapsvisjon*. Slike prosesser vil ha en forventning om sterk deltakelse fra topp til bunn, verneombud og tillitsvalgte i norske virksomheter. Dette vil også tydeliggjøre begreper i organisasjonen, og man må benytte muligheten til å utarbeide en definisjon av begrepene. Her støtter vi oss til *The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management* (Fahey & Prusak, 1998), hvor man stresser betydningen av å forstå hva kunnskap er. Når det gjelder taus kunnskaping måtte man ha tatt en alvorlig vurdering av om, og eventuelt hvordan, man kan introdusere begrepet for ansatte som har årelang erfaring i være objektive, deduktive og strukturelle. Selv har vi brukt mye energi på å tilnærme oss konseptet. Hjelper nr 2, *lede samtaler*, handler i bunn og grunn om å understøtte den gode samtalen. Stacey (2008) ville vært enig, men han ville også påpekt at det er uetisk av ledere å skulle styre samtaler. En gjennomgang av Fire ledende prinsipper for gode samtaler ytterligere kunne bidra (von Krogh et al., 2001). Hjelper nr 3, å *mobilisere kunnskapsaktivister* skjønner vi også er nyttig. Slike vil sørge for en kontinuitet i

organisasjonen, og kan sørge for at samtalene holder et avtalt nivå. Stacey (2008) ville også her vært skeptisk til at man får flere "mektige", men idealister og positive folk er det flust av i norske arbeidsplasser. Ettersom involvering er sterk, er også lojaliteten til prosesser stor. Hjelper nr 4 å *skape den riktige konteksten* stemmer jo godt overens med det vi lærte av Oddane (2008). Det japanske begrepet og konseptet Ba (Nonaka og Konno, 1998) kan utstyre oss med et språk for å utvide oppmerksomheten rundt viktigheten av slike steder, enten det nå er alt fra cyber-ba til walking-around-ba. Hjelper nr 5 å *gjøre den lokale kunnskapen global*, å legge inn kontinuitet i å forsterke kunnskapen som skapes. Dette tilsvarer kombinerings i SEKI, og kan motvirke at paradigmer eller historier hindrer kreativitet.

I vår verden er det ikke nok å være god eller fremragende, men god over tid: *"It is not the strongest nor the most intelligent of the species that survives, but the one that is most adaptable to change"*, et sitat tillagt Charles Darwin, og som lever godt på sosiale medier (men som det ikke finnes bevis for at han skal ha sagt). Moderne marked kjennetegnes av samarbeid, interaksjon, relasjoner og nettverk. Målet er å utvikle langsiktige relasjoner, og dette skjer mellom selgere, kjøpere, leverandører og innad i distribusjonsleddet (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Også mellom konkurrenter ser man at det skjer relasjonsbygging da man kan samarbeide i noen situasjoner og konkurrere i andre.

Skal bedriften overleve over tid må man møte konkurransen i markedet, og dette kan speiles også til konkurranse internt. *"Toppledelsen sender til stadighet nye varselsignaler og gjør det klart at organisasjonen også må være konkurransedyktig internt for å kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene og møte den eksterne konkurransen"*, (Von Krogh et al., 2001, s. 64). Forfatterne hevder deretter at dette kan føre til unnlattelse av å hjelpe hverandre, man leter etter "snarveier" for å komme hurtigere til målet, og slike handlinger kan ødelegge den viktige omsorgen, som er selve smøremidlet i en hvilken som helst kunnskapsorganisasjon. Slike situasjoner, legger vi til for egen regning, vil være selve svennestykket for de uttalte verdiene i en organisasjon. Også normer, verdier og kultur må følge en evolusjon. Står verdiene støtt under påvirkning av tidens tann? I praksis? Vi skal derfor i neste kapittel omtale aktive, tause kunnskaper i bedrifter.

2.5 Taus kunnskap i arbeid

I dette kapitlet tar vi for oss et utvalg av teorier vi mener kan være nyttige for å bedre forstå hva som skjer i den tause kunnskapen som finnes hos medarbeidere, partnere og kunder. Vi skal følge opp Gourlays (2006) anbefaling om å benytte begrepet taus kunnskap kun om gjentakende handlinger som den enkelte ikke kan gjøre rede for og artikuleres, og som kan ha oppstått fra kulturen man kommer fra, biologiske forhold, eller begge. Vi enkeltmennesker kan reagere og oppføre oss på måter vi ikke kan gjøre rede for, enten det er medfødt eller formet av omgivelsene. Men vitenskapen kan kaste lys på spørsmål av typen: Hva er det som gjør at mennesker er interesserte og kreative? Hvorfor stoler vi på og samarbeider med andre mennesker? Evolusjonsbiologen Jared Diamond (2014) mener å forklare dette fra genetisk hold, hvor barnet overlever ved å kopiere de som har overlevd og er eldre. Denne evnen og viljen muteres over generasjoner og skaper et menneske som utvikler interesse,

nysgjerrighet og skapertrang. Samarbeid forklares på samme måte med at dette dekker behovet for trygghet og overlevelse mot eksterne farer (Diamond, 2014). En neuromedisiner viser til funn om at når vi samarbeider med mennesker vi kjenner og vi har tillit til, utløses kjemikalier som stimulerer belønningssentra i hjernen. Oksytocin, som eksempel, ikke bare gjør at vi knytter bånd til hverandre, men det ser også ut til å skape avstand til de som ikke er i gruppen (Declerck, Boone og Kiyonari, 2010). Når man har åpnet øynene for slik forskning, synes det som om det kommer nye funn hele tiden; menneskets kunnskap om oss selv er i rask evolusjon. I det etterfølgende tar vi for oss noen av de tause elementene vi mener er anvendelige i praksis i bedrifter.

2.5.1 Verdier

Edgar H Schein (1984) har tatt for seg sosiale systemer i organisasjoner, og presenterer en modell for hvordan delte normer, verdier og antagelser kan forklare hvordan organisasjoner fungerer. Schein mener at det ikke bare er viktig for medlemmene i en organisasjon å ha delte meninger for å kunne tolke og agere overfor omgivelsene, det er helt essensielt å forstå hvordan dette læres, overføres til andre, utvikles og endres for å kunne forstå organisasjoner. Dette systemet er til for å lære organisasjonens medlemmer å løse problemer i de sosiale omgivelsene. De sosiale systemene vises først og fremst med synlige eller hørbare "artefacts": *artefakter*. Dette er det konstruerte miljøet til organisasjonene, og kommer fysisk til uttrykk gjennom arkitektur, teknologi, logoer, utforming av kontorer, bekledning og tilgjengelig dokumentasjon. Eller man observerer synlige eller hørbare mønster for opptreden som seremonier og tradisjoner (Schein, 1984). Også organisasjonens historier hører til her (von Krogh et al., 2001).

Basert på dette kan man beskrive hvordan en gruppe oppfører seg, og hvilke mønster de følger, men vi klarer likevel ikke alltid å forklare den underliggende logikken om hvorfor de gjør som de gjør. Da ser vi på det neste nivået i Scheins (1984) modell "values": *Verdier*. Dette definerer hva organisasjonens medlemmer er opptatt av og hva slags atferd som forventes og aksepteres. Utfordringen med dette er at verdier ofte kun er hva som uttales og sies å være årsak til gruppens adferd. Gruppen uttrykker kun det de ideelt ønsker årsaken skal være, og hva rasjonale bak oppførselen er ment å være.

For å virkelig forstå en gruppes verdier og synlige handlinger må man dykke ned i "basic assumptions": *grunnleggende, underliggende antagelser* (Schein, 1984). Disse er gjerne ubevisste, men definerer hvordan gruppemedlemmer faktisk oppfatter, tenker og føler. Schein peker på at prosessen gjerne starter med en uttalt verdi som igjen fører til en lært adferd. Når denne adferden deretter løser det problemet som i utgangspunktet startet prosessen, vil verdien gradvis internaliseres og etterhvert bli tatt for gitt som en grunnleggende antagelse. Slike ubevisste, underbevisste eller underliggende, grunnleggende antagelser som er tatt for gitt, er svært mektige, fordi de ikke er synlige og tilgjengelige for diskusjon, hevder Schein (1984). De bare er der, og holdes "skjult" av de uttalte verdiene. Oversettelse av "basic assumptions" gir oss definisjonsutfordringer ettersom det ikke lar seg gjøre å maskinmessig oversette all mening fra det engelske språket til en

norsk tilsvarende. Vi må velge begrep som kan passe i norsk arbeidsliv: "grunnleggende, underliggende, tatt-for-gitt antagelser" forstås av oss som *grunnholdninger*. Disse er ofte skjult for oss, og kan oppfattes å være positive eller negative, og en særlig negativ retning kan føre oss inn i fordommer. En ukritisk positiv kan føre oss inn i partiskhet; "bias".

Grunnholdninger er delt inn i:

1: Organisasjonens forhold til omgivelser, om vi er en del av, nisje eller hersker over.

2: Hva vi oppfatter er realiteter og sannheter. Hva er vår oppfatning av tid? Hvilket kunnskapssyn har vi?

3: Menneskets natur - er vi rasjonelle og mulige å perfeksjonere, eller kan vi være ute etter å dominere andre med maktbruk? Hvilket menneskesyn har vi; stoler vi på, eller mistror vi?

4: Menneskets oppgaver basert på de overstående punktene - hva er arbeid og hva er ikke?

5: Sosiale relasjoner - hva er riktig? Er vi individer eller del av en gruppe, er vi samarbeidende eller konkurrerer vi? Hvordan utøves makt mellom medarbeidere og i ledelse? Hva er limet?

Når man forstår konseptet om grunnholdninger, vil det være lettere å tolke de mer observerbare og atferdsmessige fenomenene dette gir seg uttrykk i. Det er også verdt å merke seg at dette hele tiden kan være i endring og forming. For ledelse er det nyttig å vite at man har en viktig oppgave når nettopp tidligere adferd ikke virker lenger, og det kreves ny adferd for å løse problemer (Schein, 1984). Ettersom systemet også søkes opprettholdt for å stabilisere de interne og eksterne omgivelsene for å motvirke usikkerhet som følger med endring, vil grunnholdningene motsette seg endring. I sum, hevder Schein, tilbyr man gruppens medlemmer et paradigme på hvordan verden "er", og dette vil bli overført uten spørsmål til nye medlemmer av gruppen (Schein, 1984).

2.5.2 Tid

I begynnelsen var det hverken tid eller rom, sier Bibelen - og vitenskapen. Men så: The Big Bang, hvis vi skal tro på vitenskapen. Noen holder fast på andre forklaringsrammer og legger sin lit til religion, hvor gudommelige krefter skal ha skapt verdensaltet, jorden, livet og kunnskapens tre. Lenge levde menneskene i en syklisk virkelighet med solen og månens gjentakende oppstandelse, og årstidene som skiftet. På midten av 1700-tallet begynte man å se naturen som påvirkelig for tid, og ikke bare en evig gjentakelse. Tiden erstattet evigheten som forklaringsmodell. Bedre teknologi som urverk gjorde tidsmåling mer nøyaktig, og krevde nye måter å agere. Det ble utviklet teknologi også for å spare tid, eller bli mer effektiv, slik som Spinning Jenny og senere Fords samleband. Man utviklet metoder for å kunne ta betaling for penger over tid, som er renter, og gi betaling for arbeidskraft basert på tid, som er timebetaling. Benjamin Franklin uttalte i 1748 det berømte: "*tid er penger*". (Berg Eriksen, 1999). Teologenes og ølbryggerens helgen, Augustin av Hippo (354-430) skal ha sagt: "*Hva er tid? Hvis ingen spør meg, vet jeg. Hvis noen spør meg, vet jeg det ikke*". Dette er et

eksempel på taus kunnskap, og peker på at forståelsen av tid er inkorporert hos den enkelte. Selve tidsbegrepet kan være forskjellig hos den enkelte. For en bonde kan tiden være mer syklisk og følger naturens forskjellige kretsløp; man sår og høster, og bonden sår sågar skog for de neste generasjoner.

Fordi mennesker har behov for orden og konsistens, vil Scheins (1984) underliggende antagelser - grunnholdninger - som naturlig henger sammen, legges i mønster og tilsammen utgjøre et paradigme. Bedriftsparadigme er angitt som en mulig organisasjonsbarriere hos von Krogh et al. (2001), og Kluckhohn & Strodtbeck (i Schein, 1984) hevder at hele den vestlige verden synes å være orientert i et paradigme hvor man ønsker å beherske naturen, og hvor individuelle forhold bærer preg av konkurranse. Tid blir sett på som noe lineært og fremtidig. Et prosjekt for eksempel, som har en start og en slutt, eller en arbeidsdag. Uken begynner med mandag og slutter med søndag, og slik fortsetter ukene i en lang linje (Berg Eriksen, 1999). Man oppfører seg såkalt monokronisk, hvilket tilsier at oppgaver utføres kronologisk og man setter tidsfrister. Man verdsetter dermed også punktlighet og har tidsbestemt agenda, og man holder seg til denne. Den vestlige verden ser også på rom og ressurser som uttømmelige og anser menneskets natur å være rasjonelt og i utgangspunktet mulig å perfektionere. Vesten baserer vår realitet på vitenskap og pragmatisme.

Alternativer til dette kan være østlig filosofi som kan oppfattes å være orientert mot harmonisering overfor natur og mellom mennesker. Grupper er viktigere enn individet og tiden oppfattes syklisk. (Kluckhohn & Strodtbeck i Schein, 1984). Hele land som f.eks. Hellas og Kina kan oppfattes å være mer ikke-monokronisk (polykronisk) i sin tilnærming til tid, og det å holde mange baller i luften er ikke sett på som noe problem. Men planlegging kan være, fordi man jo sjelden kan vite hva som dukker opp i fremtiden. Tid er rett og slett ikke et viktig begrep. Derfor er det også ok å vente; det ses ikke på som bortkastet tid. På kontoret vil tid være en ressurs, ja endog en knapp ressurs, og en lønnes med penger etter hvor lenge en er på plass for arbeidsgiveren. Ønsket fra ledelsen er da å være mest mulig effektive og produktive. Berg Eriksen (1999) peker på at den instrumentelle tidsbruken er et etisk problem, og når de biologiske rytmene trosses, er det mye som kan gå galt. Tid er en knapp faktor, den koster mye ettersom vi betaler medarbeiderne for den tiden de utfører oppgaver for bedriften. Irgens (2011) peker på at all denne effektiviteten kan påføre oss stress; management by stress, hvor lean production, virksomhetsplanlegging og målstyring er elementer som kan bidra til dette. Irgens hevder at virksomhetsplanlegging og målstyring står spesielt sterkt i Norge, mens den har fått svakere utbredelse i andre land, og peker på en mytedannelse om det rasjonelle i tett koblede systemer, som har sitt utspring i oppfatninger om hva som er god styring i hierarkiske bedrifter (Johnsen i Irgens, 2011). Dette i en tid hvor Netflix har kjøpt rettighetene til norsk sakte-TV, og skal sende program som hurtigruten minutt for minutt i alle engelskspråklige land.

2.5.3 Tillit, ærlighet og omsorg

Når man skal dele og utvikle personlig kunnskap, må man være åpne for andres ideer og kunne stole på hverandre (von Krogh et al. 2001). Utveksling av taus kunnskap, sier forfatterne, påvirkes særlig av de individuelle og organisatoriske barrierer mot kunnskapsutvikling (som er behandlet tidligere), og er derfor en prosess som må pleies omhyggelig. Forfatterne kaller dette omsorg i organisasjonen. Vi skal se på disse fem dimensjonene: *Gjensidig tillit* gir grunnlag for forutsigbarhet og en grunnleggende tro på at motparten har gode hensikter med sine handlinger. *Aktiv empati* er å forsøke å forstå andres situasjon, og gi rom for følelser, både positive og negative, samt være nysgjerrig og legge vekt på den gode dialogen. *Adgang til hjelp* innebærer at de som besitter kunnskap stiller denne til rådighet for de som trenger den. *Ingen fordømmelse* tilsier åpenhet for andres synspunkt og at prøving og feiling gis rom og med skånsomme vurderinger. *Pågangsmot* peker mot at folk må være modige når man eksperimenterer (von Krogh et al., 2001), og man må være modig for å drive med dobbeltkretslæring. Pågangsmot og vilje til gjennomføring er sentralt for å gå fra teori og til praksis, samt fra kreativitet og til innovasjon. Forfatterne peker på at det er de færreste som praktiserer omsorg, selv om det er nedfelt i policydokumenter, og uttaler at det er på høy tid at ledere setter omsorg øverst på sin dagsorden (von Krogh et al., 2001).

Filosof Onora O’Neil tar til orde for at tillit er noe man oppnår hvis man er troverdig. Troverdig, eller tilliten verdig, er man hvis man er *kompetent* i det man skal gjøre, *ærlig* og *pålitelig*, hevder hun. Disse tre beskrivelsene er Competence, Companion, Commitment hos Newell & Swan, 2000 i Hislop (2013). Dermed bør man være varsom med å ha tillit til noen som man ikke er sikre på kompetansen til, og eksemplifiserer med en lærer som sikkert er dyktig i sitt fag, men kanskje ikke bør tiltros rollen som sjåfør for en stor skolebuss. Om noen ikke er pålitelige, som f.eks. glemske eller distre, vil det også være et spørsmål om man skal ha tillit til dem. *“More trust is not an intelligent aim in this life. Intelligently placed and intelligently refused trust is the proper aim”* (O’Neill, 2013). Er man troverdig og til å stole på, kan man altså oppnå tillit, enten man er medarbeider, leder, politiker eller journalist. Eller man selger sin bedrifts produkt eller tjenester. Kunnskap vil være troverdig om man har begrunnet, sann oppfatning av den (Platons definisjon på kunnskap).

2.5.4 Motivasjon

Motivasjon stammer etymologisk fra motiv, og betyr beveggrunn, drivkraft, formål - folk gjør noe når de har en god grunn til å gjøre noe (de Caprona, 2013). Motivasjon dreier seg om to fenomener: 1) hvorvidt man ønsker å engasjere seg i en aktivitet og 2) hvor hardt, målrettet og utholdende man vil engasjere seg (Lines, Henjesand & Christophersen, 2010).

Man skiller gjerne mellom indre og ytre motivasjon, og vi har indre motivasjon når vi jobber med noe som interesserer oss, og som vi gjør av fri vilje. Ytre motivasjon er av typen anerkjennelse og lønn. (Stiklestad i Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Belønning av prestasjoner som motivasjonsfaktor kan medføre negative konsekvenser, og kan få noen til

kun å delta på aktiviteter der de får en form for økonomisk godtgjøring, selv om noen undersøkelser tyder på at høy lønn er en effektiv måte å beholde kunnskapsmedarbeidere. Individuell belønning kan underminere teamfølelse og det kan være grunn til å utforske mulighetene for gruppebelønning (Hislop, 2013). En litteraturgjennomgang foretatt av Hilmarsson & Rikhardsson (2011) av motivasjon og incentiver støtter dette, og henviser til studier og artikler som konkluderer med at om arbeidet medfører kognitiv aktivitet, vil aktivitetsnivået faktisk gå ned om man tilbyr større, individuelle bonuser i form av penger. Studien peker også på at i tillegg til indre og ytre motivasjon, finnes det også motivasjon i form av ønsket om å unngå straff. Dette er også en ytre motivasjonsfaktor, og vi kjenner dette som "pisk og gulrot". Alt i alt konkluderer også denne, som Amabile (1998), med at indre motivasjon er overlegen ytre motivasjon.

Det hevdes at kunnskapsarbeidere har andre jobbkrav for å motiveres enn andre, og at de ønsker større grad av autonomi og uavhengighet til fysisk arbeidssted. Kunnskapsarbeidere motiveres da av muligheter for personlig vekst, operasjonell autonomi (at det gis stor anledning til å bestemme arbeidsutførelsen selv), måloppnåelse, og av at betaling og avlønning er rettferdig (Newell et al. i Irgens, 2007). I en artikkel ser professor Rune Lines (2011) på den forskningsbaserte viten man har om motivasjon av kunnskapsarbeidere. Verdiskapningen er en faktor av den enkeltes evne ganger motivasjon, og en endring i en av disse øker eller minsker verdiskapningen. I tillegg skapes verdi gjennom deling og spredning av kunnskap internt i bedriften. Forskningen han har undersøkt peker mot at kunnskapsarbeidere er avhengig av organisasjonen rundt for å prestere på et høyt nivå. Noe av verdiskapningen er basert på besittelse og anvendelse av taus kunnskap, og anvendelse og deling må skje frivillig. Videre pekes det på at forskjellige profesjoner kan ha forskjellige verdisystem, og også alder på kunnskapsarbeidere kan ha betydning. Han oppsummerer med at det ikke er mangel av teorier på hvordan kunnskapsarbeidere skal ledes, men at det finnes lite forskning på feltet. Det er ikke mye dokumentasjon som tilsier at kunnskapsarbeidere motivets av andre forhold enn andre arbeidstakere. Rådet er at praktiserende ledere baserer sine metoder på sin erfaringsbaserte kunnskap, kombinert med innsikt fra forskning (Lines, 2011). Studien kan oppsummeres med sitatet: *"Pay people well and fairly, then do everything possible to help them forget about money"* (Kohn, 1993, s. 49 i Hilmarsson og Rikhardsson, 2011).

2.5.5 Intuisjon

Daniel Kahneman vant Nobelpris for å ha integrert innsikt fra forskning i psykologi med forskning innen økonomi, spesielt innen feltet vurderinger og beslutninger ved usikkerhet. I boken *Tenke, Fort og langsomt* presenterer han oss for to tanke-systemer. *System 1* virker automatisk og hurtig, og er blitt formet av evolusjonen til å gi en kontinuerlig vurdering av hovedproblemene mennesker må løse. Her ligger medfødte ferdigheter, assosiasjoner, lese og forstå nyanser i sosiale situasjoner. Mange av disse kan være ufrivillige som å snu seg (eller rette oppmerksomheten) mot en plutselig lyd, oppdage fiendtlighet i en stemme,

oppdage avstand, og kommer av at vi er født til å oppfatte verden rundt oss for å “se gjenstander, snu oss mot en lyd, unngå tap og frykte edderkopper” (Kahneman, 2012, s. 28).

System 2 er det vi identifiserer oss med, det som gjør oss til bevisste, resonerende mennesker som treffer valg og selv bestemmer hva vi skal tenke på og gjøre. Dette systemet er langsommere, og kan kun organisere tanker i en ordnet trinnvis serie. Men de mangfoldige handlingene i system 2 har én ting til felles; de krever oppmerksomhet og forstyrres om oppmerksomheten plutselig dras mot noe annet. System 2 har en viss påvirkningsmulighet på den intuitive, raske system 1-automatikken, og det kan gjøres ved å programmere inn en oppgave, som f.eks. å se etter en rød bil, eller telle antall pasninger i et basketballag. Dette siste henviser til et “YouTube-berømt” eksperiment, der vi som ser filmen blir bedt om å telle pasningene til de hvitklede og ignorere de sortklede spillerne. Vi legger ikke merke til en kvinne utkledd i gorilladrakt, som passerer skjermen i hele ni sekunder. System 1, som er til for å oppdage slikt automatisk, må ha litt kapasitet tilgjengelig, men system 2 kan kreve alt som i dette eksemplet. Vi er i tillegg meget overrasket over at vi gikk glipp av dette åpenbare, noe som får forfatteren til å hevde “Gorillastudien illustrerer to viktige fakta om hjernen: Vi kan være blinde for det åpenbare, og vi er også blinde for vår egen blindhet” (Kahneman, 2012, s. 30).

System 1 genererer inntrykk og følelser, og når de godkjennes av System 2 blir de til overbevisninger, holdninger og intensjoner. Etter tilstrekkelig trening genererer System 1 kvalifiserte intuisjoner og utfører kvalifiserte responser. Hverdagsgeneralisering, som overgeneralisering, selektive observasjoner, forhastede konklusjoner og kjendisfaktor (Johannessen et al. 2010), kan man således beskyldes System 1 for. System 1 gjenkjenner gjentakende tidligere overraskende hendelser og situasjoner, og normaliserer dem hurtig. Dermed kan vi også finne forklaring på hvorfor vi mennesker tilpasser oss raskt til nye situasjoner, enten det er negative endringer eller goder som bonus eller lønnstillegg på jobben. Automatikken skiller det overraskende fra det normale, og finner opp årsaker og intuisjoner (Kahneman, 2012).

2.5.6 Integritet

Personlig integritet er å forsøke å leve overens med egne verdier, og tillit bygges opp og brytes ned gjennom menneskenes handlinger, sier Irgens (2007). Sannhetens øyeblikk er når verdiene man uttrykker blir brukt i praksis, og han viser til at dette kan være krevende. I en organisasjon blir det kanskje uttrykt at man skal ta initiativ og samarbeide, mens man i praksis blir fulgt opp på ikke å bryte regler og man belønnes kanskje individuelt, noe som igjen kan fremme konkurranse (Irgens, 2007). Chris Argyris viser til ulike reaksjoner vi nærmest automatisk iverksetter når det skjer truende eller pinlige situasjoner, og kaller dette Modell 1. Vi benytter disse for å forsvare oss, og reaksjonene hegner om noen sosiale dyder: 1) omsorg, hjelp og støtte, 2) respekt, 3) ærlighet, 4) styrke og 5) integritet (Argyris, 1990). For hver av disse dydene er det i Modell 1 regler for hvordan man skal oppføre seg, og dette er handlingsmønster vi har innøvd gjennom vår oppdragelse i familier og organisasjoner. Dette er de vanligste bruksteoriene i den vestlige verden, hvor man skal være målrettet, og

det er enten vinn eller tap i de fleste situasjoner. Man skal fremstå rasjonelt og undertrykke følelser (Rennemo, 2006). Man skal godta og rose andre mennesker og unngå at disse ikke føler seg vel, også om de har handlet litt feil. Man skal ikke fortelle andre alt hva man tenker på, men heller ikke lyve. Man skal fremstå som sterk, og stå for sine prinsipper og verdier (Argyris, 1990). Dette er ikke galt, men ulempen kan være at en person eller organisasjon som allerede er i Modell 1 og har ledelses- og oppfølgingsystemer, normer og antagelser basert på dette vil kunne motsette seg læring - og aller helst dobbeltkretslæring - for å unngå ubehag (Argyris og Schön, 1996).

For å søke å skape en lærende organisasjon er det utarbeidet Modell 2-regler for de samme dydene. Basert på de fem sosiale dydene vi listet over, er peker Argyris (1990) på følgende adferd man kan trene på. 1) *Omsorg, hjelp og støtte*: øk de andres evne til å bli konfrontert med egne idéer, grunnholdninger, fordommer og ubevisst partiskhet, og frykt, og inviter andre til å gjøre det samme med dine egne resonnement. 2) *Respekt for andre*: vis overfor andre hvordan du tar ansvar for egen situasjon ved å reflektere over egne resonnement og handlinger, og hjelpe andre til å praktisere det samme. 3) *Styrke*: forsvar egen posisjon og handlinger, men forén dem med selvrefleksjon. Det å selv føle seg sårbar og likevel oppfordre til vurdering er et tegn på styrke. 4) *Ærlighet*: oppfordre seg selv og andre til å si det man vet, men som man likevel er redd for å si. Dette minsker negativ Modell 1-adferd, hvor man kan omskrive og fordekke situasjoner for å unngå ubehag. 5) *Integritet*: forsvar egen prinsipper, verdier og overbevisninger på en måte som inviterer til vurdering av dem, og som samtidig oppmuntrer andre til å gjøre det samme. I Modell 2 skal man forsøke å reagere basert på holdbare opplysninger og valid informasjon for å gi mulighet til nettopp dobbeltkretslæring. Dette krever stor bevissthet og mye trening sier Irgens (2007), for vi følger de sosiale dydene i Modell 1 mer eller mindre ubevist. Særlig i situasjoner der vi er usikre, og hvor mye kan stå på spill. Integritet er å gjøre det man har sagt man skal gjøre, mer mystisk er det ikke. Det er også lettere sagt enn gjort.

2.5.7 Makt

En gruppe kan ikke overleve om den ikke klarer å opprettholde seg selv som gruppe (Schein, 1984). Derfor snakkes det om *delt* normer, verdier og antagelser. Medlemmene må kunne kommunisere. Grensene for gruppen må være avklart, og det må foreligge kriterier for hvem som skal inkluderes og ekskluderes. Det må foreligge normer for hvordan man håndterer oppnåelse, fornyelse og tap av makt, og hvordan følelser rundt dette skal beherskes. Videre må det være grenser for åpenhet og intimitet mellom medlemmene, og deretter må det finnes omforente normaler for belønning og straff i gruppen. Alle grupper opplever uforutsette hendelser, som må kunne gis en mening for å sikre at man unngår engstelse ved det uforklarlige og ukontrollerbare. Dermed må gruppen også ha en form for ideologi eller "religion" (Schein, 1984). Schein peker på at adferd er en sammenfallende funksjon av alt det et individ tar med inn i en situasjon, og de kreftene som operer der.

I boken *Hvordan kunnskap vokser frem* (2008), foreslår Stacey et annerledes syn enn rådende, etablert tenkning om kunnskap i organisasjoner. Han mener at menneskelig

kunnskap utvikles i aktive kommunikasjonsprosesser mellom mennesker. Disse prosessene skjer i lokale situasjoner, i nåtid. Dermed, hevder Stacey, er det umulig å snakke om å designe en prosess for kunnskapsproduksjon, og "*meningsløst å snakke om å styre den*" (Stacey, 2008, s.243). Kunnskap er handling, og kan dermed ikke lagres, deles eller spres. Kunnskap kan ikke overføres fra ett menneske til et annet, men er en relateringsprosess (Stacey, 2008). En relateringsprosess mellom mennesker, i komplekse relasjoner. Han tar utgangspunkt i kompleksitetsvitenskapene for å lage analogier for menneskelige handlinger og henviser til at det som hele tiden foregår ikke kan reduseres til noe enkelt.

Relasjonsprosessene er det som skjer mellom oss når vi arbeider sammen, for å forandre og bevare de mønstre som utgjør organisasjonen. I grupper skjer dette gjennom inkludering og ekskludering, og mellom enkeltmennesker er det turtaking og forhandling (Stacey, 2008).

Dette utgjør da også medlemmenes muligheter for å utøve makt overfor andre. Etablert tenkning om kunnskap i organisasjoner fører organisasjonene inn i en systemtenkning, hevder Stacey. Dette er "*de problematiske og grunnleggende antagelser som tas for gitt, og brukes som grunnlag for dagens tenkning om læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*" (Stacey, 2008, s. 80).

I systemtenkningen, hevder Stacey, antar man at ny kunnskap skjer i individers sinn på en fastlagt måte, og at det skal være mulig å overføre mentalt innhold til hverandre. I dette synet går det et grunnleggende skille mellom individ og organisasjon, og læring og skaping av kunnskap skjer på individnivå. På organisasjonsnivået blir da oppgaven å finne hvordan individuell læring og kunnskap kan fanges opp, lagres, bevares og spres i organisasjonen, dvs. å omdanne taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Komplekse responderende relasjonsprosesser er essensen av Staceys (2008) budskap i boken, og han forsøker å forklare dette gjennom gjentakelser og presiseringer, og etablerer i denne boken til dels nytt begrepsapparat. Et begrepsapparat som er presist, men kanskje også ukjent for mange. Han gjentar budskapet fra forskjellige perspektiv - terper det nærmest - og legger inn små variasjoner. Han skaper forståelse i leseren for at mennesket er komplekst. Han lar oss forstå at hver av oss har vår egen plan - bevisst eller ubevisst. At mennesker inkluderer og ekskluderer, og derigjennom utøver makt. Alt dette i prosesser hvor mennesker samhandler - har relasjonsprosesser. Dette er selvorganiserende prosesser, og kan ikke ledes. De SKAL ikke ledes, mener Stacey, og peker på at dette har etiske implikasjoner (Stacey, 2008).

Kunnskapsutvikling, sier Stacey, er aktive kommunikasjonsprosesser mellom mennesker. Derfor vil det å forsøke å lede eller fange taus kunnskap være uakseptabelt mener Stacey, og hevder dette representerer en helt spesiell ideologi og en ugrei etikk for å opprettholde maktrelasjoner.

Stacey mener det er betydelig mismatch mellom gjeldende lederteorier og virkelighet. Leder må "akseptere, at det eneste du kan gjøre, er å forsøke å være så dyktig som mulig i den situasjonen som du står i akkurat nå og her. Og så ellers være glad for at de fleste ledere faktisk løser den rolle riktig bra" (Stacey, 2015).

2.6 Fra teorier til praksis - ny definisjon

I dette kapitlet har vi sett på kunnskap, hvordan kunnskap skapes og hvordan kunnskaping og kreative prosesser kan ledes. Vi har sett på alt fra overordnede forklaringsrammer til mer

praktiske teorier og metoder. Vi har gått tidslinjen fra gamle, greske filosofier og frem til nye paradigmer for kunnskap og kunnskapsledelse. Vi har sett at det er vanskelig å få omforente definisjoner, men at det finnes sterke forståelser og gode akademiske diskusjoner avhengig av hvilket ståsted man har. Vi har derfor avslutningsvis behov for å rydde i begrepene. Taus og eksplisitt sees opp mot kunnskapsbegrepet, og for oss er kunnskap noe mer enn data og informasjon.

2.6.1 Vår forståelse av taus kunnskap og tause elementer:

Vi deler von Krogh et al.s (2001, s. 47) definisjon som sier. "*kunnskap er begrunnet, sann oppfatning, individuell og sosial, taus og eksplisitt*". Begrunnet, sann oppfatning er gjort rede for under avsnittet om Platon. Individuell og sosial kunnskap er gjort rede for under den tredje vei, og er både individuell tilegnelse av kunnskap, ferdigheter og holdninger, og læring som en deltakelse i sosiale prosesser (Elkjær, 2004). Mennesker kreerer kunnskap gjennom prosesser som kan involvere følelser, oppfatninger, grunnholdninger, erfaringer - også kroppslige - som man ikke alltid er klar over at man har, derfor mener vi at all kunnskap har elementer av taus kunnskap i seg. Vi deler Gourlays (2006) definisjon av *taus*, som utførelse eller oppførsel det ikke kan gjøres rede for. Vi ser at det kan skilles mellom 1) taus kunnskap som gjennom målrettet aktivitet kan hentes frem, f.eks. i kognitive prosesser, kreative prosesser eller improvisasjonsteknikker. Den andre kategorien er tause kunnskaper som er mer perifere i kunnskapsutvikling, men indirekte påvirker og ligger mer eller mindre kontinuerlig og monitorerer og agerer. Vi har sett behov for å sette vår egen merkelapp på tause, mer perifere elementer og kaller disse med samlebetegnelsen *Tause elementer*. Dette er elementer av taus kunnskap som påvirker menneskers adferd i utøvelse av sine oppgaver, og er utførelse eller oppførsel man ikke alltid kan gjøre rede for den underliggende årsaken. Tause elementer ligger muligens "dypere" og skjult på andre måter enn taus kunnskap.

Teoriene vi har redegjort for, mener vi er relevante for vår problemstilling, og de er enten godt kjent og derfor gjenkjennelig, eller nye og spennende og kan dermed danne nye meninger for oss og leseren. Ikke minst har vi tatt for oss taus kunnskap og den rolle dette spiller i kreative prosesser. Vi har sett at det sosiale samspillet er vesentlig, og vi har en økende forståelse for hvordan egen utdanning og hverdagsmiljø spiller en rolle for hvordan vi selv og de vi omgås med inntar forskjellige perspektiv på kunnskap, skaping av kunnskap og ledelse av dette.

Nå ønsker vi å teste disse teoriene i arbeidslivet for å se om vi har truffet bra i vårt utvalg. For å teste og verifisere dette, må vi velge oss rette metoder:

3. Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil vi presentere og drøfte de metodiske valg som er gjort i denne besvarelsen. Innledningsvis gjør vi rede for vårt vitenskapelige ståsted. Videre i dette kapitlet presenteres teori om kvalitativ metode, caseundersøkelser, dybdeintervjuer, observasjon, analyse, rapportering og kvalitetskriterier. I denne besvarelsen har vi valgt å benytte "vi-form", da det er våre valg, refleksjoner og forståelser som danner grunnlag for oppgaven.

3.1 Vitenskapsteoretiske betraktninger

Vitenskapsteori er filosofi, sier Nyeng, og peker på at våre standpunkt ofte er usynlige for oss selv og at de ligger implisitt i våre valg og oppfatninger (Nyeng, 2004). Gjennom å skape en modell med nivåer, viser Nyeng en innbyrdes logikk og mulige sammenhenger mellom verdenssyn og valg av metoder for å oppnå det man søker. Nyeng (2004) forklarer ontologi som det vi mener vitenskapen handler om, og karakteriserer dette nivået - det øverste nivået - som verdensbilde eller menneskesyn. Det neste nivået kalles i vitenskapen for epistemologi, og er læren om viten og erkjennelse. Det sentrale temaet til epistemologien er opphavet til, og gyldigheten av kunnskap, og vi ser at man gjerne får forskjellige oppfatninger basert på hvilket verdenssyn man står i, hvilken ontologi man er i. Nyeng forklarer dette nivået som vitenskapsoppfattelse og vitenskapsideal.

Det neste nivået er metodologi, og er hva vi mener er korrekt måte å gå frem på for å skaffe kunnskapen. I dette ligger også fremstillingsmåter, hhv. etikk og estetikk (Nyeng, 2004). Det å bli vår eget standpunkt, eget ståsted, eget utgangspunkt - sin egen ontologi - kan være opplysende for å reflektere over valg av metoder og handlinger.

Nyeng (2004) hevder det finnes to forskjellige syn - ontologier, som representerer hvert sitt verdensbilde på hvordan man mener vitenskapen handler om, nemlig naturvitenskap og samfunnsvitenskap. Nyeng innrømmer at det er overforenklet å hevde at den moderne vitenskapen består av to atskilte kulturer, men at om en forstår vitenskap ved å søke generell kunnskap i form av lovmessighet, kan likevel en slik todeling peke på vesentlige forskjeller. Tilhørende epistemologier til naturvitenskapen, som for eksempel evolusjonsbiologi leter etter mønster og systematikk, og velger metoder til å søke faktabaserte bevis gjennom testing og verifikasjon, samt finne støtte og forbedring gjennom falsifikasjon (Nyeng, 2004). Objektiv, generaliserbar, verifiserbar kunnskap er idealet. Man leter etter svaret - sannheten - og resultater blir dermed gjerne at kunnskap sees på som objektive fakta, og anses som et objekt, noe man kan eie og dermed dele (Hislop, 2013). Kunnskap i dette perspektivet oppfattes å være statisk og den kan tidfestes. Mange mener at verden kan forståes slik, og dette idealet kalles også gjerne positivisme eller objektivisme (Hislop, 2013).

Naturvitenskapen representerer et *dualistisk menneskesyn* som i teorien skiller kropp og sjel. Man skiller også mennesket fra virkeligheten. Noe av grunnsynet i positivismen er at det er det generelle vi er ute etter i forskning. Naturvitenskapen representerer en tro på at det finnes absolutte sannhet og lovmessigheter, vitenskapens evne til å finne dem og formulere

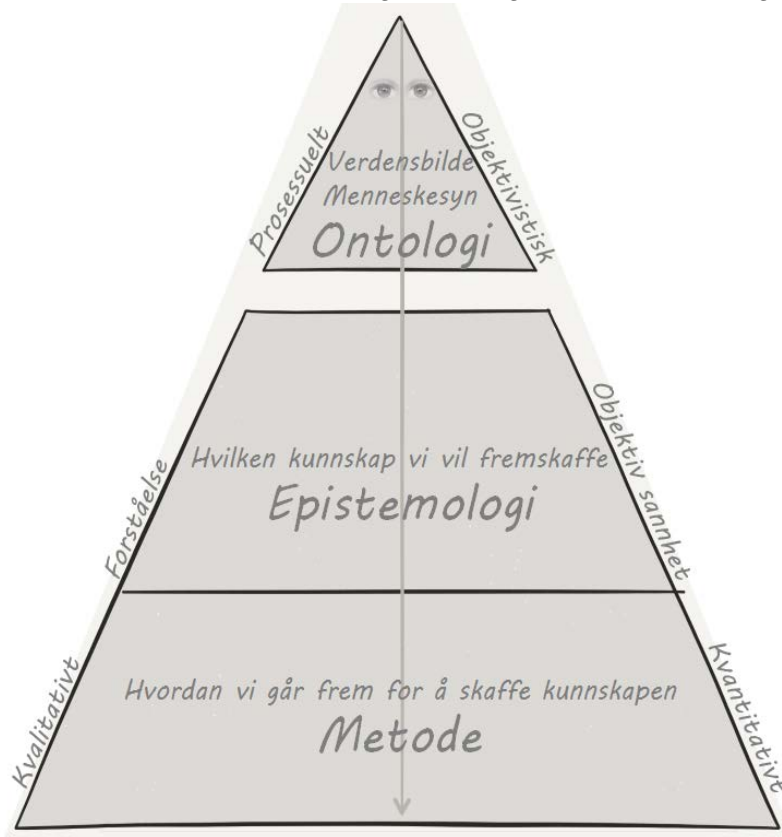
dem kvantitativt. Idealet i denne tradisjonen er at forskning må holde seg til målbare fakta, for å kunne avdekke og formulere teorier om generelle fenomener (Nyeng 2004). I naturvitenskapen er sannhet det som kan anses som objektivt etterprøvbart. Sannheten eksisterer uavhengig av menneskets evne til å oppfatte. Idealet for forskningen blir at forskeren kan være uavhengig observatør. Naturvitenskapen er en del av den analytiske tradisjonen (Nyeng, 2004). Hvis vi hevder at naturvitenskap er en metode for å finne begrunnet, sann oppfatning, ser vi at ingeniører, økonomer og mange ledere sverger til dette. Ikke så rart, for den naturvitenskapelige metode er over tid utviklet til å bli en effektiv metode for å observere naturen, og benytte logikk til å undersøke funnene.

Epistemologier i samfunnsvitenskapen, som f.eks. organisasjonspsykologi eller antropologi ønsker å forstå hvordan mennesker virker - menneskers natur. Vi mennesker er mer kompliserte vesener i naturen, og vitenskapen har måttet utvikle og benytte andre metoder for å forstå menneskers adferd og handlinger. Mennesker konstruerer hele tiden nye situasjoner med forskjellige mennesker. Dette kjenner vi igjen fra humaniora og samfunnsfagene. Denne vitenskapen anerkjenner at kunnskap er innebygd i praksis, inkorporert i menneskene og at kunnskap skapes i de sosiale og kulturelle arenaene menneskene opptrer i. Dermed inntar man gjerne et prosessuelt utgangspunkt for å forstå, og velger metoder hvor man ser på hva som gjøres i praksis. Dette idealperspektivet kalles gjerne praksisbasert, konstruktivistisk eller sosial-konstruktivistisk. En annen retning innenfor samfunnsvitenskapen, er hermeneutikken. Hermeneutisk tradisjon innebærer å ha en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn, og betydningen av å utforske et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende, fremheves. Ved hermeneutisk tilnærming legges det vekt på at fenomener kan tolkes på forskjellige nivåer, og at det ikke finnes en egentlig sannhet (Thagaard 2013). Fortolkning består i en stadig bevegelse mellom å se på delene og den konteksten man befinner seg i, mellom det man skal tolke og vår egen forforståelse. Essensen i hermeneutikken er at mennesket og vår viten er knyttet til vår historie, våre meninger og hvordan vi forstår verden. Vi betrakter alltid noe som noe, og vår forforståelse former erfaringene til erfaringer-av-noe gjenkjennelig fra starten. Denne tradisjonen representerer et *ikke-dualistisk menneskesyn*, som kan forstås som å se på mennesket som et hele. "*Helheten må forstås i lys av delene, og delene må forstås i lys av helheten*" (Nyeng, 2004, s. 73). Forskere innenfor denne tradisjonen velger å se på menneskenes unike situasjon, ved å søke etter helheter i menneskenes livsverden.

To hovedformer for forskningsmetoder er kvalitative og kvantitative metoder, som både kan anvendes alene eller kombineres. Hovedskillet mellom de to metodene er at den kvantitative metoden omformer data til tall og bruker de i en statistisk analyse innenfor naturvitenskapen. Eksempel på en kvantitativ metode kan være spørreundersøkelse. Den kvalitative metoden legger vekt på forskerens forståelse og tolkning av den informasjonen som kommer fram i undersøkelsen, og kan og bør ikke settes i tall. Kvalitativ metode benyttes derfor innenfor samfunnsvitenskapen. Eksempel på kvalitativ metode kan være intervju eller observasjon.

Som tidligere nevnt vil det ontologiske ståstedet påvirke det epistemologiske, som igjen har betydning for valg av metode. Sammenhengen mellom de tre kan illustreres som følger:

Ontologien i vår modell er noe løsrevet fra epistemologien og metoden, for å symbolisere at vi ikke alltid er klar over vårt eget ontologiske ståsted. Den grunnleggende likheten mellom



Figur 3-1 Ontologi-pyramide, 2016

disse to systemene er at de ønsker å bidra til en bedre forståelse av det samfunnet vi lever i, og hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler eller samhandler. *“Det hele blir med andre ord, ganske så komplisert - Skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode er fanget i flere dype vitenskapsteoretiske spenningsforhold”* (Nyeng, 2004, s 187). Med disse hovedretningene innenfor vitenskapen som bakteppe ønsker vi å beskrive vårt eget vitenskapelige ståsted, som danner grunnlaget for denne besvarelsen.

3.1.1 Vårt vitenskapelige ståsted

Samme virkelighet kan beskrives og analyseres fra ulike perspektiver, men hvilke forhold som er relevant og interessant for forskeren, avhenger av den forforståelsen man har. Hva er så vårt vitenskapelige ståsted i denne besvarelsen? Vi har ulik utdanning og yrkeserfaring, men opplever likevel å ha sammenfallende verdier og holdninger som er med på å forme et felles vitenskapelig ståsted. Helhetlig menneskesyn, omsorg og medvirkning er viktige verdier. Begge har også lang erfaring fra næringslivet, og vi har begge hver for oss opplevd at selv om helhetstankegang intuitivt omfavnes av ledere og medarbeider, så er det mange av de tillærte metodene som slår inn mer eller mindre automatisk når ting skal settes ut i praksis. Vår observasjon er at næringslivet nok er temmelig godt plantet i det objektivistiske perspektivet. Derfor søker man ofte forklaringer og metoder i dette perspektivet.

MKL-studiet har utstyrt oss med kunnskap til å se mange perspektiv og åpnet for å reflektere over de valgene vi gjør. Det er nå lettere for oss å innta en både/og-holdning til både positivistiske, sosialkonstruktivistiske, pragmatiske og hermeneutiske tanker og metoder. Det er derfor nå naturlig for oss å se problemstillingen i lys av samfunnsvitenskapen, hvor vi legger vekt på at fenomener kan tolkes på forskjellige nivåer og at det ikke finnes en egentlig

sannhet. I vårt forskningsprosjekt plasserer vi oss ontologisk innenfor praksisperspektivet. Epistemologisk plasser vi oss innenfor hermeneutikken. Vårt syn er at taus og eksplisitt kunnskap ikke kan skiller. Dette uttrykkes i at mennesket vet mer enn vi kan si, og dermed at eksplisitt kunnskap er "toppen av isfjellet" - det synlige (Hislop, 2013). Vår fortolkning består i en stadig bevegelse mellom å se på delene og den konteksten man befinner seg i, mellom det man skal tolke og vår egen forforståelse. Det vil derfor også vises i denne besvarelsen at vi er opptatt av å se på den bakenforliggende ontologien i de observasjoner vi gjør. Hvilket vitenskapsteoretisk utgangspunkt vi innehar og inntar, vil ha betydning for det vi ønsker å undersøke, metoden som brukes og de spørsmål som stilles. Det vil også legge føringer for den forståelsen som vi utvikler underveis i forskningsprosessen. Det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom det teoretiske utgangspunktet, og de tendenser som hentes ut av datamaterialet, hevder Thagaard (2013). Videre er det fire viktige perspektiver innenfor metodologien, som det bør tas hensyn til i forbindelse med vårt valg av metode. Disse fire er *induktiv versus deduktiv innsamling, holisme eller individualisme, nærhet eller distanse* og *til slutt ord eller tall*.

3.1.2 Induktiv versus deduktiv innsamling

Induktiv versus deduktiv innebærer spørsmål om man går fra empiri til teori, eller motsatt. Induktiv tilnærming innebærer at man ser på et fenomen med åpent sinn, hvor man samler inn all relevant informasjon, som deretter systematiseres og analyseres. Deduktiv tilnærming er det motsatt, hvor forskeren ofte har etablert en antakelse om et fenomen, hvorpå man samler inn empiri for å se om forventningene stemmer med overens med virkeligheten (Jacobsen, 2000). Vår tilnærming i denne undersøkelsen har vært å innta en induktiv tilnærming i startfasen av undersøkelsen. Vi ønsker å gå inn i undersøkelsen med et åpent blikk og sinn. Dette for å unngå å begrense tilgang til blant annet empiri. I andre del av besvarelsen vil vi gå fra empiri og over til å beskrive og analysere funn og fenomener ut fra det vi finner i tilgjengelig vitenskapelig litteratur. Samtidig vil det være viktig å stille spørsmål om vi som forskere kan ha et nøytralt grunnlag for forskningen, da vi som forskere har med vår egen subjektive oppfatning om hva taus kunnskap er. Dette kan være med å prege vår tilnærming til spørsmålsstillingene rundt temaet taus kunnskap i kreative prosesser. Dette kan bety at vi i perioder veksler mellom både induktiv og deduktiv tilnærming.

3.1.3 Holisme eller individualisme

"Holisme" versus individualisme handler om hvordan sosiale fenomener skal forstås. En individualistisk tilnærming innebærer at det er enkeltmennesket som er den viktigste datakilden, enten gjennom det sier eller gjennom det det gjør. Mer komplekse fenomener, som en organisasjon, et marked eller en revolusjon, kan forstås som summen av enkeltindividens handlinger og meninger. Holisme innebærer at fenomener forstås som komplekse samspill mellom individene og konteksten de er en del av. Et og samme menneske kan opptre svært forskjellig i en organisasjon, i familien og på sydenferie (Jacobsen, 2000). En holistisk tilnærming er ofte en tids- og ressurskrevende

datainnsamlingsmetode. På grunn av begrensede tidsressurser i forbindelse med denne besvarelsen, har det vært et naturlig utgangspunkt å ha enkeltmennesker og små grupper eller organisasjoner som den viktigste datakilden. Samtidig er enkeltindivider en del av en sosial gruppe. Taus kunnskaping, kunnskapsdeling og kreative prosesser som begreper er nært knyttet til prosesser mellom et eller flere enkeltindivider. Dermed vil undersøkelsen ikke bare være preget av individualisme.

3.1.4 Nærhet eller distanse

Nærhet eller distanse, handler nærhet om relasjon til både studietema og objekt (case) som det forskes på. Hvor tett på kan/skal forskeren gå inn i det som det forskes på uten å påvirke forskningsresultatet? Nærhet er knyttet til at man går inn i materien og fenomenene og forsøker å forstå disse på deres egne premisser, men distanse er knyttet til avstand mellom forsker og objekt, hvor målet er å unngå at forskningen påvirkes av det som studeres (Jacobsen, 2000) Kritikerne til kravet om å opprettholde distanse, hevder at det ikke er mulig at forskeren til en viss grad vil påvirke resultatene i undersøkelsen. Det blir også hevdet at for mye distanse mellom undersøker og det som blir undersøkt, har medført at forskningen har blitt dårligere. Denne besvarelsen er en del av en erfaringsbasert masterstudie, og det har da vært naturlig og nødvendig for oss som forskere å gå nært inn på undersøkelsesobjektene for å få mest mulig innblikk i fenomenene vi ønsker å forske på. Nærhet og distanse kan derfor knyttes både til studietema og objekt for studie.

3.1.5 Ord eller tall

Ord eller tall er siste perspektiv som er viktig i ta stilling til metodevalgspørsmålet. Ord eller tall handler om datainnsamlingen skal være kvantitativ eller kvalitativ. En kvantitativ undersøkelse vil gi empiri i form av tall, gjennom f.eks. en spørreundersøkelse. Naturvitenskapene bruker ofte kvantitative metoder, hvor tallfesting er svært vesentlig for å kunne beskrive resultatet er av undersøkelser. En kvalitativ undersøkelse vil gi empiri i form av ord, og beskriver ofte sosiale fenomener (Jacobsen, 2000). Vi gjennomfører i denne besvarelsen undersøkelser som skal bidra til å komme nærmere inn på, og øke kunnskapen rundt hvordan det kan tilrettelegges for taus kunnskaping i kreative prosesser. Dette er fenomener som er nært knyttet til prosesser mellom et eller flere enkeltindivider. Det er derfor nærliggende for oss å velge en kvalitativ undersøkelsesmetode. En tekstuell framstilling av resultatene er nødvendig for få fram de nyansene som kan ligge i analysene og tolkningen av resultatene.

I neste kapittel vil vi derfor beskrive forskningsdesign som er valgt i denne besvarelsen.

3.2 Forskningsdesign

Når vi nå har kommet fram til en god og presis problemstilling, har vi også laget et forskningsdesign til oppgaven. Forskningsdesign handler om metoden eller framgangsmåten vi velger for å finne svar på problemstillingen vår. Akkurat som det finnes ulike typer problemstillinger, finnes det ulike typer design som passer til disse. Valg av forskningsdesign

vil ha store konsekvenser for både undersøkelsens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen, 2000). Validitet og reliabilitet kommer vi tilbake til i avslutningen av dette kapitlet. Generelt kan vi si at forskningsdesignet består av fire oppgaver, som må ses i sammenheng når vi skal velge forskningsdesign.

1. Formål og problemets karakter
2. Kartlegge data/informasjons behov
3. Velge metode for datainnhenting og operasjonalisering
4. Utarbeide utvalgsplan

Et forskningsprosjekt har et mål. All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn, sier Johannessen et al. (2010). Ved å bevege oss mot forskning beveger vi oss dog inn i et fagfelt hvor man er henvist til å følge kjøreregler, forholde seg til faglig tradisjon og hvor man må arbeide ut fra respekt for det som allerede er etablert kunnskap (Nyeng, 2004). Nyeng beskriver dette videre med at vitenskapelig virksomhet er systematisk og sosialt organisert søken etter, ervervelse og produksjon, og forvaltning og kommunikasjon av kunnskap og innsikt. I tillegg skal det være kritisk vurdering i et forskerfelleskap (Nyeng, 2004). Overførbar ny innsikt eller kunnskap må derfor fremkomme i tråd med overstående. Målsettingen med kvalitativ forskning kan være både å utvikle nye begreper, videreutvikle etablert teori eller å utforme en ny og alternativ forståelse av de forholdene man undersøker (Thagaard, 2013). En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2010). En viktig målsetting med teoretisk orienterte studier er at tolkningen skal ha relevans utover det enkelte prosjekt, sier Thagaard (2013). Forskeren må argumentere for de betingelsene som bidrar til at en tolkning basert på studier i en sammenheng også kan ha relevans i andre sammenhenger (Thagaard, 2013).

Det er mulig å klassifisere undersøkelsesopplegget under to dimensjoner:

1. Om studiet går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv)
2. Om studiet er beskrivende (deskriptive) eller forklarende (kausale)

Forskjellen mellom intensiv og ekstensiv design, er at intensiv design går i dybden på et problem og forsøker å avdekke så mange forhold (variabler) som mulig i ett eller noen få tilfeller (enheter). Ekstensiv design går i bredden og undersøker mange enheter, men vil ofte ikke få tak i så mange variabler. Ekstensiv er også en mer tidkrevende undersøkelsesdesign enn det intensiv design er (Jacobsen, 2000). Av resursmessige hensyn ser vi at det vil bli for krevende å få til både dybde og bredde i undersøkelsen vår. Derfor har det vært naturlig for oss å velge et intensivt forskningsdesign, hvor vi har gått i dybden på noen få enheter i form av to bedrifter og ansatte i disse bedriftene. Ved å gå i dybden på noen få enheter, er ønsket om å få fram en helhetlig beskrivelse om hvordan bedrifter kan legges til rette for taus kunnskap i kreative prosesser. Noe kritikk mot intensiv design er at data vi kommer opp med, nok er høyest relevant og riktig, men at denne typen data kan være vanskelig å generalisere

fra de/det vi undersøker, til å gjelde en større populasjon av bedrifter (Jacobsen, 2000). Våre vurderinger ved valg av undersøkelsesdesign har vært påvirket av flere forhold. I og med at vi har valgt å satse på et intensivt forskningsopplegg, velger vi å ikke omtale om besvarelsen vår har beskrivende (deskriptiv) eller forklarende (kausalt) design, da disse er knyttet opp mot andre typer forskningsstudier som f.eks. tverrsnittstudier, tidsseriestudier, kohortstudier, panelstudier eller mer eksperimentelle studier (Jacobsen, 2000). Vi kommer nå til å konsentrere oss videre om casestudie som metode.

3.2.1 Casestudie

I det videre arbeidet med denne oppgaven kommer vi til å definere og beskrive hvordan en casestudie vil bli benyttet som metode i vår besvarelse. Teori som blir presentert, vil bli satt inn i en kontekst knyttet opp mot vår problemstilling. Ordet case stammer fra ordet casus og betyr "det enkelte tilfellet" eller "noen få tilfeller". En casestudie kan derfor defineres som en intensiv studie av en eller noen få undersøkelsesenheter. Dette passer inn i vårt valg om å gjennomføre en studie med intensiv forskningsdesign. En casestudie skal fange kompleksiteten til en case, inklusiv samspillet mellom caset og dets kontekst (Stake, 1995). I en mastergradsavhandling vil det også være viktig å være bevist på hva som ikke vil kunne defineres som en case, og Stake (1995), sier følgende om dette temaet: «*Ikke alt er case*». Et barn kan være en case. En doktor kan være en case, men doktorsens legeaktivitet mangler det spesifikke og avgrensede til å kalles en case. Et offentlig kontor kan være en case. Årsaken til barnemishandling eller tiltak for å håndtere foreldre som mishandler barn vil sjelden kalles en case. Disse temaene er generelle fenomener heller enn spesielle. "Case er noe spesielt" (Stake, 1995). Med utgangspunkt i problemstillingen, vil en mulighet være å studere noen få utvalgte bedrifter for å se hvordan de benytter taus kunnskap i kreative prosesser. Derfor kan en casestudie være en passende metode å velge i vår besvarelse. Stake (1995) sier videre; en casestudie skal fange kompleksiteten til et case, inklusiv samspillet mellom caset og dets kontekst. Det vil si at det vil være mulig å studere noen få case inngående, og prøve å trekke lærdom ut av aktuelle case, som blir transformerbart til andre bedrifter og organisasjoner (Simons, 2009). Vi har nå kort beskrevet grunnleggende teori om casestudiet som forskningsmetode. Videre ønsker vi nå å se på valg av case, informanter, metode og datainnsamlingsmetode.

3.2.2 Valg av metode og datainnsamlingsmetode

Med bakgrunn i vårt ontologiske ståsted, har vi inntatt et hermeneutisk perspektiv i denne besvarelsen, hvor vi blant annet ser på kunnskap og det å vite, som noe personlig (Irgens, 2007). Både eksplisitt- og taus kunnskap og kreative prosesser kan konstrueres i samhandling mellom mennesker og gjennom meningsutvekslinger (Hislop, 2009). Dette innebærer at vår epistemologiske oppfatning er at det vil finnes forskjellige forståelser av virkeligheten. Disse forståelsene kan kartlegges gjennom å forsøke å forstå hvordan f.eks. mennesker fortolker formidling av taus kunnskap i kreative prosesser i en bedrift. Som tidligere beskrevet så vil både ontologiske og epistemologiske ståstedet påvirke hvordan

kunnskapen kan fremskaffes. Det vil si vårt metodevalg. Problemstillingen etterspør hvordan ledere og ansatte i bedrifter legger til rette for taus kunnskap i kreative prosesser. Med en forståelse av at mennesker selv er med på å konstruere hvordan de forstår verden, er det avgjørende å velge metoder hvor man får innsikt i informantenes opplevelse og erfaring slik at problemstillingen kan utforskes. For å samle inn data uten å ha for mange antakelser på forhånd, søkte vi å innta et nøytralt perspektiv. Dette viste seg å være utfordrende da vi som forskere allerede satt inne med mye kunnskap om egen taus kunnskap og hvordan vi selv ønsker å benytte og utvikle dette i vår arbeidshverdag. Dette har høyst trolig vært med på å påvirke våre refleksjoner både i forkant, underveis i etterkant av datainnsamlingen. Med utgangspunkt i valgt problemstilling, vitenskapelig ståsted, undersøkelsens formål, valg av intensiv forskningsdesign via en casestudie, søker vi å belyse problemstillingen gjennom bruk av intervju og observasjon som våre forskningsmetoder. I de neste kapitlene vil vi beskrive disse forskningsmetodene ytterligere.

3.2.3 Intervju

Intervjuer er den dominerende metoden innenfor kvalitativ forskning (Thagaard, 2013), og godt egnet til å fremskaffe fyldig og omfattende informasjon om hvordan mennesker opplever sin livssituasjon, samt deres perspektiv på, og holdninger til de temaer som problemstillingen berører. Særlig er intervjuer egnet til å gi innsikt i personers erfaringer, følelser og tanker (Thagaard, 2013). Noe av rasjonale for å foreta dybdeintervju finner vi hos Charles Taylor som etablerte et prinsipp, kalt BA-prinsippet. Dette går ut på at det indre deltakerperspektivet må tas alvorlig (Nyeng, 2004). Objektivitet er et begrep det er nærliggende å gripe tak i ved en vurdering av overførbarhet. Objektivitet er i første omgang et spørsmål om seriositet. For å gi forskningen legitimitet er ideen at forskeren skal tilstrebe objektivitet ved å være saklig, uhildet og upartisk (Nyeng, 2004). Det er på det rene at innen vitenskap og forskning må man opptre seriøst. Er det ikke hold i det man finner har det i bunn og grunn ingen verdi i det hele tatt, ei heller hva gjelder overførbarhet. Like fullt vil det være utopi å tenke seg full objektivitet som mål. Ikke minst gjelder dette når metoden man anvender fordrer at man bruker seg selv, inkludert sine forforståelser og verdier, i møte med intervjuobjektet. Nyeng deler betydningen av objektivitet inn i to nivåer. Et ontologisk nivå (læren om det værende – realisme) hvor objektivitet kan henvises til at forskningen beskriver fakta, og et epistemologisk nivå (læren om kunnskap) som gjelder måten forskeren samler og ordner informasjon på (Nyeng, 2004). Kjernen i objektivitets-vurderingen i et dybdeintervju ligger i det epistemologiske, og omhandler hvorvidt kunnskapselementene har egenskaper som går utover hva hvert enkelt menneske måtte mene om dem, altså være innenfor det Nyeng beskriver som forståelsesmessig rekkevidde. Basert på begrunnelser alle i prinsippet kan godta (Nyeng, 2004). Ifølge Jacobsen (2000) er det mulig å dele intervju, som metode, inn i blant annet: Det individuelle åpne intervjuet og gruppeintervju.

Det åpne individuelle intervjuet

Denne metoden kjennetegnes ved at undersøger og den som blir undersøkt (Informant), snakker sammen i en vanlig dialog. Data som samles inn, kommer i form av ord, setninger

og fortellinger. Vanligvis foregår dette intervjuet ansikt til ansikt, men det er også mulig å gjennomføre dette via telefon. Partene samtaler om ulike forhold, og undersøkeren dokumenterer innholdet, enten gjennom notater eller lydopptak, eller aller helst begge deler. De resultatene som undersøkeren sitter igjen med, skal i etterkant analyseres, (Jacobsen, 2000).

Som alle andre metoder, har det åpne individuelle intervjuet både styrker og svakheter. Denne typen metode egner seg best under følgende omstendigheter:

a) når relativt få enheter skal undersøkes.

Det å gjennomføre personlige, individuelle intervjuer er tidkrevende. Tidsmessig kan et intervju raskt ta mellom 1-2 timer. I tillegg må vi som forskere bruke tid på å administrere det enkelte intervju gjennom å gjøre avtaler på tidspunkt og lokale, reise ut til informanten med mer. I tillegg skal datamengdene i etterkant behandles og analyseres, noe som også kan være tidkrevende. Dette er også med på å begrense antall informanter som kan intervjues. Ved for mange informanter og stor datamengde, kan vi lett miste oversikten, samt at vi etterhvert også kan oppleve loven om gradvis avtakende informasjon. For hvert intervju, som gjennomføres, minsker andelen nye poeng som kommer fram, og vi vil etterhvert oppnå et metningspunkt, hvor det ikke vil framkomme ny informasjon (Jacobsen, 2000)

b) når vi er interessert i hva det enkelte individ sier.

Personlige intervju har en klar form for individualisering, hvor den enkelte informants holdninger og oppfatninger kommer fram. Gjennom individuelle intervjuer får vi fram en samling med individuelle synspunkter. Det vil være viktig å ikke hevde at disse individuelle synspunktene kan sammenlignes med hva en gruppe mener. Vi kan da få store problemer med gyldigheten i undersøkelsen (Jacobsen, 2000).

c) når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger i et spesielt fenomen.

Åpne individuelle intervjuer egner seg godt til å få fram enkeltindividers fortolkning av et eller flere fenomen. Vi får fram den enkeltes forståelse og mening rundt ulike tema (Jacobsen, 2000). I vår besvarelse har både punkt a, b og c vært viktige element i undersøkelsen vår. Vi har valgt å undersøke relativt få enheter. Vi er interessert i hva enkeltindivider sier og mener, samt hvordan informantene fortolker og legger i fenomenene taus kunnskap og kreative prosesser. I tillegg til åpne individuelle intervju har det vært viktig for oss å komplementere datasamlingen gjennom å gjennomføre åpne gruppeintervju, som vi har beskrevet nærmere i neste delkapittel.

Det åpne gruppeintervjuet

Individuelle intervju har vært den dominerende formen for intervjuing i samfunnsvitenskapene. Et annet alternativ til individuelle intervju, er gruppeintervjuer, hvor vi intervjuer en gruppe mennesker samtidig. I en del tilfeller egner problemstillingen seg meget godt for gruppeintervjuer, hvor vi har samlet flere informanter til en diskusjon og/eller samtale om ett eller flere tema (Jacobsen, 2000). Eksempler på dette kan være markedsundersøkelser i forbindelse med produkttesting, hvor gruppen diskuterer fordeler og ulemper ved et spesielt

produkt. I de senere årene har også metoden fått større betydning innenfor forskning, og regnes i dag som en av de vanlige forskningsmetodene. Undersøkeren fungerer mer som en slags debattleder eller ordstyrer, enn en som intervjuer som stiller spørsmål.

Gruppeintervju egner seg spesielt godt i forhold til å utvikle ny kunnskap om et fenomen, eller når vi skal utvikle problemstillinger. I tillegg er det en del andre sammenhenger hvor gruppeintervju egner seg godt:

a) når vi ønsker synspunkter på erfaringer med noe spesifikt

Gruppeintervjuer er først og fremst et godt hjelpemiddel når det er et relativt avgrenset tema som skal diskuteres. Dersom temaet er for åpent, kan det oppstå stor spredning av synspunkter, som igjen gjør at datagrunnlaget kan bli vanskelig å analysere (Jacobsen, 2000). Gruppeintervju fungerer aller best når vi ønsker å få fram individers erfaringer med et spesielt forhold. Dette vil i vår undersøkelse f.eks. omhandle informantenes erfaring med taus kunnskap i kreative prosesser. I mange tilfeller tenker ikke mennesker nøye gjennom hva som skjer når de opplever en spesiell hendelse. Et gruppeintervju kan være med på å starte en tankeprosess, hvor den enkelte personen bearbeider sine erfaringer i løpet av intervjuet. Gruppen bistår hverandre på å fortolke det som har skjedd og sette ord på hendelsen. I gruppeintervjuet får individene fram sine synspunkter, og den enkelte må argumentere for sine synspunkter, samtidig som synspunktene videreutvikles i diskusjonen. Det vil si at deltakerne får satt ord på sine synspunkter og opplevelser, samt at de utvikler sine meninger i løpet av selve prosessen (Jacobsen, 2000).

b) når vi ønsker gruppesynspunkter, og ikke individuelle synspunkter

Under et gruppenivå kan vi ofte oppleve at gruppen utvikler en felles forståelse av hva som har skjedd i en spesiell situasjon. I mange grupper, kan individuelle synspunkter ha en tendens til å tones ned, og vi får i større grad fram hva gruppen som helhet mener. Resultatene fra gruppeintervju vil i mange tilfeller kunne være et produkt av gruppeprosesser. Resultatet kan i den forbindelse være meget følsomt for ulike makt- og dominansforhold som utvikler seg i enhver gruppe. Noen av individene i gruppen kan prate mye, undertrykke andres synspunkter gjennom latterliggjøring, argumentering og andre hersketeknikker, samt det kan fort oppstå klikker av personer i selv en liten gruppe. Å unngå dette, eller være klar over disse fallgruvene, er en av de største utfordringene for den eller de som skal styre eller gjennomføre et gruppeintervju (Jacobsen, 2000).

c) når vi ønsker å vite noe om enighet eller uenighet i en gruppe

Gruppeintervju kan også egne seg godt når vi ønsker å komme fram til eventuelle uenigheter mellom individer. Desto mer uenig individene er, desto mer ulike oppfatninger og holdninger de har, desto tydeligere vil dette komme fram i diskusjonen. Gruppeintervju kan dermed gi en god oversikt over hvor homogen eller heterogen gruppen er. Gruppeintervju kan gi oss en helt annen type informasjon enn individuelle intervjuer. Fokuset forskyves fra den enkelte individ til relasjoner mellom individene (Jacobsen, 2000). Med utgangspunkt i vår problemstilling, ser vi på alle tre punktene som viktige i vår undersøkelse.

Valg av metode for datainnsamling, har alltid konsekvenser for resultatene i undersøkelsen. Vi må derfor være oppmerksomme på de valg vi tar, og hvordan disse valgene kan påvirke resultatet. Noen viktige valg vil blant annet være:

- Intervju ansikt til ansikt eller via telefon?
- Skal intervjuet være åpent eller strukturert?
- Hvor skal intervjuet foretas?
- Skal hensikten med intervjuet være skult eller åpen?
- Skal vi bruke båndopptaker eller ikke
- Hvor lenge bør intervjuet vare?
- Skal vi gjennomføre intervjuene?
- Hvor stor skal gruppen i et gruppeintervju være?
- Hvordan settes gruppen sammen?
- Hvilken rolle skal undersøker inneha?
- Skal vi ha en eller flere grupper?
- Skal vi gjennomføre ett eller flere intervjuer med samme gruppe?

Vi kommer tilbake til hvilke valg som ble gjort under kapitlet som omhandler gjennomføring av datainnsamling og analyse. I tillegg til individuelle intervju og gruppeintervju, ser vi også at det kan være smart å også benytte observasjon som metode i besvarelsen vår for å kunne belyse problemstillingen ytterligere. I det kommende kapitlet har vi derfor tatt for oss observasjon som metode.

3.2.4 Observasjon

Observasjon er en metode for å samle informasjon, som innebærer at undersøkeren ser på hva mennesker gjør i ulike situasjoner (Jacobsen, 2000). En undersøker kan f.eks. sitte i et møte og observere hva som skjer, og hvordan menneskene i møtet har dialog med hverandre. Undersøkeren noterer det som skjer, i sine egne ord, eller benytter et skjema, der undersøkeren krysser av for hva som evt. skjer. I enkelte situasjoner kan det også være aktuelt å benytte seg av video-opptak for å få en mer korrekt registrering av hva som faktisk skjer (Jacobsen, 2000).

Observasjon skiller seg tydelig ut fra intervju, og metoden egner seg godt når vi ønsker å se på følgende forhold:

- a) å registrere hva mennesker faktisk gjør (adferd), ikke hva de sier at de gjør
Denne metoden dreier seg mye om å registrere adferden til personer og grupper. Undersøker kan f.eks. registrere hvem som kommer inn på kontoret, og hva de gjør når de henvender seg til andre mennesker i rommet, om de må vente på noen og hva de evt. gjør i ventetiden. I stedet for å spørre hva de gjør, observerer undersøkeren hva de faktisk gjør. Dermed unngår vi problemer med at mennesker f.eks. ikke husker hva de gjorde, eller at de ikke forteller sannheten.

b) å registrere adferd i en kontekst

Observasjonen foregår som regel på det fysiske stedet som er av interesse for problemstillingen. Dette kan f.eks. være i en møtesituasjon, i venterom eller ved skranken ved et offentlig kontor (Jacobsen, 2000). Det som blir registrert, er hva informant(e) gjør i en spesiell sammenheng. Imidlertid er det viktig å påpeke metodens hovedbegrensning, som ligger i at undersøkeren kun ser hva mennesker gjør, ikke hva de subjektivt opplever eller mener. Observasjon som eneste metode, gjør det vanskelig å si noe om en person er fornøyd eller misfornøyd med f.eks. ventetiden på et kontor, eller hva som er årsaken til at personen har kommet inn i kontoret. Perspektiver og fenomener som ikke er direkte observerbare, vil i liten grad bli fanget opp. Derfor er ofte observasjon som metode, som regel koblet til en eller annen form for intervju (Jacobsen, 2000)

I det videre arbeidet med gjennomføringen av observasjon som metode, ble vi på lik linje som intervjusituasjonen nødt til å ta noen valg.

- Skal vi velge åpen eller skjult observasjon?
- Bør vi satse på deltakende eller ikke-deltakende observasjon?
- Hvor, når og hvor lenge skal vi observere?
- Hvordan skal vi få tilgang til de vi vil observere?
- Skal vi bruke video eller ikke?

Vi kommer tilbake til hvilke valg som ble gjort og hvorfor under det kommende kapitlet som omhandler gjennomføring av datainnsamling og analyse

3.3 Gjennomføring av datainnsamling og analyse

I forbindelse med gjennomføringen av datainnsamlingen, ble intervju og observasjoner utført på følgende måte. Vi gjennomførte intervjuer og observasjoner på inntil 1,5 time, som ble utført i lokalene til bedriftene. Det er ifølge Jacobsen (2000) ikke hensiktsmessig å bruke lengre tid på intervjuene, da lengre tid vil føre til at både informanter og undersøker blir utslitt.

3.3.1 Valg av case og informanter

Som case-bedrifter i denne besvarelsen, har vi valgt å ta kontakt med bedrifter vi mente skulle være representative for undersøkelsen vår. Det vil si at utvalget er formålsstyrt. Det innebærer at vi gjør utvalget ut fra prinsippet som er best egnet for å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2000). Når vi foretar utvalg, må vi huske på at undersøkelsen vi skal gjennomføre, alltid er et utsnitt av a) tema og variabler, b) tid og c) personer og hendelser. Vi søkte én bedrift som leverer et produkt, og én som leverer tjenester. Vi ønsket oss et utvalg av informanter for å få både mest mulig bredde, informasjon og tak på det typiske i forhold til fenomenene vi skal forske på. Casebedrift 1, heretter kalt K, er betydelig større enn casebedrift 2, heretter kalt MWO. K har i tillegg eksistert i flere år enn det MWO har. Bedriftene er lokalisert i Midt-Norge og vil bli ytterligere presentert senere i analysekapitlet. Årsakene til at vi ønsket å benytte disse bedriftene i vår undersøkelse er at begge bedriftene jobber mye med kreative prosesser og innovasjon. De lever i konkurranse

med andre bedrifter, samt at bedriftene har vist evne til å overleve over tid. Bedriftene vi har valgt skal derfor kunne egne seg bra med tanke på vår problemstilling, hvor vi ønsker å undersøke hvordan ledelse og ansatte benytter og utvikler taus kunnskap i kreative prosesser. Det ble opprettet kontakt med daglige ledere i K og MWO via telefon og e-post, hvor vi forklarte kort om vårt forskningsprosjekt. Vi gjorde deretter avtaler om å møtes på deres arbeidsplass for gjennomføring av intervjuene.

Ved utvelgelse av informanter i intervjuundersøkelsen ble det vektlagt å gjennomføre individuelle intervju med daglige ledere i begge bedriftene. I gruppeintervjuene ble det vektlagt at informantene skulle representere begge kjønn, alder, fagområder og erfaringer i form av antall år i selskapet, samt at informantene gjerne skulle være del av et kreativt team i bedriften. Informantgruppen skulle inneholde 4-6 personer totalt. Til sammen ble det gjennomført 2 individuelle intervjuer, 2 gruppeintervjuer og 2 video-observasjoner. Oversikten nedenfor viser bakgrunnsinformasjon om informantene i skjematisk form:

| <i>Casebedrift K - tjeneste</i> | | |
|---------------------------------|----------------------------------|--------------|
| <i>Nr</i> | <i>Rolle/stilling</i> | <i>Kjønn</i> |
| <i>K1</i> | <i>CEO</i> | <i>k</i> |
| <i>K2</i> | <i>teamleder/tester</i> | <i>k</i> |
| <i>K3</i> | <i>tester</i> | <i>k</i> |
| <i>K4</i> | <i>utvikler</i> | <i>m</i> |
| <i>K5</i> | <i>utvikler/teknisk arkitekt</i> | <i>m</i> |
| <i>K6</i> | <i>utvikler/tester</i> | <i>m</i> |

| <i>Casebedrift MWO - produkt</i> | | |
|----------------------------------|-------------------------|--------------|
| <i>Nr</i> | <i>Rolle/stilling</i> | <i>Kjønn</i> |
| <i>M1</i> | <i>Daglig leder</i> | <i>m</i> |
| <i>M2</i> | <i>teamleder</i> | <i>m</i> |
| <i>M3</i> | <i>IT-arkitekt</i> | <i>m</i> |
| <i>M4</i> | <i>informasjonssjef</i> | <i>k</i> |

Tabell 3-1 Organisasjonstabell, 2016

Antall informanter som har deltatt i undersøkelsen, kan gi et begrenset empirisk utvalg, noe som kan være en svakhet for undersøkelsen. Vi har likevel gjort antakelser om at de samlet kan gi et godt bilde av problemstillingen. I tabellen vises oversikt over gjennomførte intervjuer og observasjoner i våre case-bedrifter.

| <i>bedrift</i> | <i>dato</i> | <i>intervju</i> | <i>teknologi</i> | <i>notat</i> |
|----------------|-------------|----------------------------|------------------|--------------|
| K | 4/1-16 | dybdeintervju, K | lydopptak | ja+ |
| K | 17/3-16 | dybdeintervju, K-team | lydopptak | ja+ |
| K | 5/5-16 | videoobservasjon, K-team | video | ja |
| MWO | 12/10-15 | dybdeintervju, MWO | lydopptak | ja+ |
| MWO | 3/7-16 | observasjon allmøte, MWO | lydopptak | - |
| MWO | 3/7-16 | dybdeintervju, MWO-team | lydopptak | ja++ |
| MWO | 24/5-16 | videoobservasjon, MWO-team | video | ja+ |

Tabell 3-2 Intervjuoversikt, 2016

Intervjuene er i tabellen blitt kategorisert som dybdeintervju, og vi skiller mellom individuelle intervju og gruppeintervju, gjennom at K-team og MWO-team, betegner at dette er et gruppeintervju. Dybdeintervju K eller MWO, betyr at det er gjennomført individuelle intervju.

3.3.2 Gjennomføring av intervju og observasjon

I forbindelse med gjennomføring av både individuelle intervju og gruppeintervju ble det utarbeidet en semistrukturert intervjuguide med en oversikt over hvilke tema vi ønsket å belyse i løpet av intervjuene (Johannesen, 2011). Vår problemstilling, forskerspørsmål og teori dannet utgangspunkt for den endelig intervjuguiden. Ved å lage en intervjuguide, er vi sikret at vi behandler de viktigste temaene, som siden vil bli kategorisert i kommende analyse. En liten del av intervjuguiden vår ser ut som følger:

Beskriv kort et prosjekt/arbeidsoppgave, som dere akkurat nå jobber med, og hvordan dere jobber med:

- **Innovasjon og kreativitet (fag og prosess)**
 - Innovative prosesser?
 - Kreative prosesser?
 - Kunnskapsformidling?
 - Kompetanseutvikling?
 - Kunnskapsdeling - Hvordan gjøres dette?
- **Organisasjonutvikling (folk)**
 - Hvordan bygges team opp?
 - Tillit - Hvordan utvikles dette?
 - Kontroll - I hvor stor grad gjennomføres dette?

Figur 3-2 Eksempel fra vedlegg intervjuguide

Som regel følges ikke en fast sekvens i hverken individuelle intervju eller gruppeintervju. Temaene tas opp i den rekkefølgen som faller naturlig for intervjuobjektet. Intervjuguiden skal kun benyttes dersom intervjuobjektet selv ikke kommer på tema som intervjueren ønsker å få belyst (Jacobsen, 2000). De individuelle intervjuene med daglige ledere ble gjennomført før gruppeintervjuene med tanke på å få god innsikt i bedriftsorganisasjonene. Vi startet alle fire intervjuene med å presentere problemstilling og forklare hva fenomenet taus kunnskap kan være. Det vil si at hensikten med intervjuene var åpent. Noe som betyr at informantene har gitt sitt samtykke til å delta i intervjuet (Jacobsen, 2000). Det viste seg tidlig at ingen av informantene kjente til dette fenomenet eller begrepet, og vi ble nødt til å bruke en del tid på å diskutere og vise til ulike eksempler på fenomenet, før vi kom skikkelig i gang med intervjuene. En mulig svakhet i undersøkelsen kan derfor være at informantene ikke fikk god nok forståelse av hva fenomenet taus kunnskap er, og hvordan det for eksempel kan brukes til å øke bedriftens konkurransekraft. Dette vil vi komme tilbake til og drøfte videre i analysekapitlet. Intervjuene ble gjennomført som en uformell samtale. Informantene fikk fritt følge sine refleksjoner, uten at vi styrte samtalen i en gitt retning, før vi ønsket å gå over på nytt deltema i samtalen, for å sikre at problemstillingen vår ble belyst gjennom ulike tema.

I den videre datainnsamlingsprosessen fikk vi avtalt tidspunkt i begge casebedriftene om å delta som observatører på kreative møter i bedriftens lokaler. Vi som forskere ønsker å få innblikk i en normal og naturlig arbeidssituasjon hos casebedriftene, hvor vi da har valgt å observere når informantene har kreative møter. Dette med tanke på å se om informantene benytter og utvikler taus kunnskap i kreative prosesser. Her ble det også valgt åpen observasjon, som betyr at informant har gitt sitt samtykke til å bli observert. Observatør satt tilbaketrucken og hadde en ikke-deltakende observasjonsrolle. Det vil si at observatør holder avstand til informantene for å unngå å påvirke informantene og resultatet i minst mulig grad (Jacobsen, 2000).

3.3.3 Bruk av tekniske hjelpemidler

I noen tilfeller kan det være hensiktsmessig i forhold til økonomi, tidsbruk og andre praktiske forhold å gjennomføre intervju via telefon. Dette er noe vi ønsker å unngå da telefonmøter har en tendens til å bli mer formell og kortere, enn dersom vi møter informanten(e) ansikt til ansikt. Telefonintervju bør også unngås med tanke på at vil kunne gå glipp av nonverbal kommunikasjon som kroppsspråk og mimikk. For å gjennomføre intervjuene både på individ- og gruppenivå, reiste vi ut til arbeidsplassen til de ulike informantene. I den forbindelse ble det benyttet båndopptak via mobil og iPad, samt at vi også valgte å benytte videoutstyr da vi gjennomførte observasjon som metode. Ved bruk av blant annet båndopptak og videoopptak, får vi en komplett form for registrering. Disse hjelpemidlene fører til at vi kan registrere hele samtalen eller situasjonen. Det viser seg også at intervjuet løper lettere, og det blir enklere å opprettholde en mer naturlig samtalekontakt med den/de vi intervjuer, da vi i mindre grad trenger å notere det som blir sagt. I tillegg får vi tilgang til å få direkte, ordrette sitater, som kan være med å gi en ekstra tyngde i besvarelsen. Gjennom bruk av video-

opptak på observasjoner, får vi anledning til å studere situasjoner og hendelser som skjer mellom de ulike informantene. Rådata av denne typen, er et ideal innenfor kvalitative metoder (Jacobsen, 2000). Det er likevel absolutt å anbefale å ta notater med tanke på å få å finne tilbake til ulike tema på båndopptaket. (Jacobsen, 2000) Det kan selvsagt oppstå tekniske utfordringer ved bruk av disse hjelpemidlene, men vi opplevde at både opptak via mobil og video fungerte utmerket under vår datainnsamling.

3.3.4 Bearbeiding og analyse av datamaterialet

Når vi er ferdig med å gjennomføre intervju og observasjon, sitter vi igjen med mange notater, innspilte lydopptak og video-opptak. Med unntak av video-opptak, vil den kvalitative analysen være identisk med en tekstanalyse. Dette kan også inkludere studier av andre tekstdokumenter (sekundærdata). I det videre arbeidet vil det være viktig å trekke noe fornuftig ut av dette datagrunnlaget. Dette kan være krevende, og det vil være viktig å redusere noe av kompleksiteten gjennom å strukturere for å få en oversikt. Det å redusere kompleksiteten, kan være et paradoks i og med at vi har valgt en kvalitativ tilnærming i besvarelsen, men det er nødvendig å finne en gylden middelvei, slik at vi kan presentere de viktigste funnene i besvarelsen. Det er ikke mulig å få med virkeligheten i alle sine detaljer. En kvalitativ tilnærming gir oss uansett en mer nyansert tilnærming til problemstillingen, enn det kvantitative tilnærminger vil kunne gjøre (Jacobsen, 2000). I dette delkapitlet vil vi beskrive hovedelementene i forbindelse med analysen av data vi har samlet inn. En analyse av kvalitative data, dreier seg ifølge Jacobsen (2000) om tre ting: Beskrive, systematisere, kategorisere og sammenbinde. I kvalitativ tilnærming, er skillet mellom planlegging, gjennomføring og analyse, forholdsvis lite. Det er mulig å planlegge og gjennomføre noen få intervjuer eller observasjoner, samt analysere disse, hvorpå vi kan gå tilbake til planleggingen og endre opplegget ved behov, før nye intervju, observasjoner og analyser gjennomføres. Det vil si at fasene i kvalitative tilnærminger er mer parallelle, mens fasene innenfor kvantitative tilnærminger er mer sekvensielle, hvor fasene følger hverandre slavisk i tid.

I det videre arbeidet fordelte vi de to casebedriftene mellom oss med tanke på gjennomgang av intervjuopptak og video-opptak. Et viktig og nødvendig skille i kvalitativ analyse, er skillet mellom analyse av enkelt-caser og analyser der flere caser blir sammenlignet (Patton, 1990). Det kan være krevende å se den praktiske forskjellen på disse to tilnærmingene, men kort beskrevet kan vi si at en analyse av enkelt-caser, betrakter hver enhet som et selvstendig hele. Det vil si at vi ikke sammenligner intervjuobjekter eller ulike situasjoner vi har observert. Ifølge Jacobsen (2000) blir hver enhet sett som en naturlig enhet, og forståelsen av den enkelte enheten settes i fokus. Ved analyse av flere caser, ser vi derimot nærmere på et emne eller fenomen, hvor vi forsøker å undersøke og kartlegge hvordan flere personer ser på dette, eller hvordan samhandling i en gitt situasjon kan variere mellom ulike grupper. I denne typen analyser vil fokuset på personer ofte tones ned (Jacobsen, 2000). I vår besvarelse er det gjennomført intervju, både på individ - og gruppenivå, slik at det er mulig å benytte begge analysetypene. I analysekapitlet kommer vi derfor til å starte med en analyse

hvor vi retter oppmerksomheten mot det enkelte tilfellet, hvor målet er å få oversikt over hva den enkelte informant sier, eller hva som skjer i den enkelte observasjonssituasjonen. Deretter retter vi fokuset mot en mer temafokusert analyse, der vi sammenligner på tvers av personer, situasjoner og casebedrifter for å finne svar på vår problemstilling som omhandler fenomenet taus kunnskap i kreative prosesser. Vår analyseprosess har blant annet bestått av følgende arbeid:

Beskrivelse - fra rådata til annoterte data

Ifølge Jacobsen, (2000) er det stor forskjell mellom registrerte tekster, som vi har innhentet fra intervjuer eller dokumentstudier, og visuelle hendelser, som vi har innhentet fra observasjon. Disse to metodene skiller seg ganske betydelig fra hverandre når det kommer til hvordan vi skal endre rådata til renskrevet data, altså den første fasen i analyseprosessen. Ved bruk av båndopptaker i forbindelse med intervju, sitter vi i etterkant tilbake med flere timer med samtale. Hvordan skal dette materialet behandles? Skal vi transkribere opptakene, og overføre dem fra tale til skrive? Ideelt sett vil svaret være ja. En skriftlig framstilling av informasjonen er det vi kan kalle for asynkron. Det vil si at vi som skal få med oss innholdet i samtalen, ikke lenger trenger å gjøre dette i samme tempo som intervjuobjektet. Dette betyr at vi trolig trenger å spole fram og tilbake, høre lengre passasjer som ikke er noe spennende og lignende, for å få en helhet ut av en samtale direkte fra lydopptaket. Dette kan være både tidkrevende og frustrerende. Dersom vi skriver ned alt, vil vi lettere kunne hoppe fram og tilbake i samtalen. Ifølge Jacobsen (2000), vil det også være en betydelig fordel å kunne legge inn kommentarer i margin, på det nedskrevne intervjuet. Det vil da bli vesentlig lettere å finne og merke av ulike måter en og samme informant for eksempel benytter et begrep i samme samtale, eller at det vil bli lettere å finne ulike angrepsvinkler på samme tema. Nedskrivning av intervju, gjør at vi får med oss alt, og det vil være lettere å finne den skjulte kunnskapen vi er på utkikk etter å finne. (Jacobsen, 2000).

På den annen side er det som tidligere nevnt tidkrevende å skrive ut intervjuer. Det vil medføre store mengder detaljert informasjon, hvor det kan være lett å miste motet, dersom det er snakk om mange intervjuer. Noen, spesielt de som har fått noe trening i analyse av kvalitative data, velger derfor en annen tilnærming. De baserer seg derfor ofte på bruk av skriftlige notater fra intervjusituasjonen, samt at de bruker båndopptak som et supplement.

Her vil det være viktig å høre nøye gjennom opptaket av intervjuet, etter at det er gjennomført. I tillegg vil det være viktig å skrive en indeks over intervjuet, som gjør at det blir lett å finne igjen viktig informasjon, som kommer fram på båndopptaket (Jacobsen, 2000). I vår besvarelse, har vi på grunn av tidspress valgt å bruke en kombinasjon av de beskrevne metodene, hvor vi benytter notater, lytting til båndopptak, noe transkribering og indeks, for å finne viktige elementer og fenomener som passer til vår problemstilling. I forbindelse med annotering av data, valgte vi å benytte ulike tabeller til å både systematisere, renskrive, kommentere og annotere data vi har funnet interessante. Vi har også brukt aktuelle tabeller til å kommentere funnene og knytte disse opp mot etablerte teoretiske begreper.

Nedenfor er et eksempel på en slik tabell, hvor vi har fylt inn datamateriale, som så blir kommentert og knyttet opp mot teoretiske begreper og analyser:

| Intervju-observasjon | | |
|--|--|---------------------------------------|
| Intervjuet: <u>Kontekst</u> - Team | | |
| Dato: 17.03.2016 Sted: <u>Kontekst</u> | | |
| Kommentar til kontekst: | | |
| Kommentar til relasjon: | | |
| Tid | Tekst | Kommentarer |
| 1.35 | <u>U</u> : Hva jobber dere med akkurat nå? | |
| 2.14 | <u>I</u> : <u>IT</u> -system for <u>IT</u> selskap. Dette systemet står på <u>geleføtter</u> . Systemet skal omstruktureres for å stå støtt som betong. Hva skal vi gjøre med <u>nåværende</u> system? | |
| 2.33 | <u>U</u> : Hva er det som viser at det står på <u>geleføtter</u> ? | Oppfølgingsspørsmål |
| 2.40 | <u>I</u> : Når det gjøres endringer på enkeltkoder, vet vi ikke hva som skjer andre steder <u>pga</u> at systemet er så komplekst - Kaos!! Det har vært mange utviklere inn i bildet, som bare har bygd på og bygd på. Vi har tatt over forvaltningen og gjort endringer, som har økt <u>utstabiliteten</u> ytterligere. | Passer inn under forskningsspørsmål 1 |
| 2.58 | <u>U</u> : | |

Figur 3-3 Eksempel på kommentering fra intervju

Gjennom å lage denne typen skjemaer, har vi fått et godt utgangspunkt for videre analyse av besvarelsen vår. Slike skjemaer vil kunne fungere som ekstrabistand i en ellers uoversiktlig båndopptaker og notater. Nå som vi har laget disse skjemaene, har vi allerede begynt på kategoriseringsarbeidet ved å trekke ut et spesielt tema. I tillegg til å bruke intervju på både individ - og gruppenivå, har vi også valgt å observere utvalgte informanter i ulike møte- og samtalesituasjoner. I den forbindelse ble det benyttet video for lettere å kunne observere situasjonen, og analysere denne i ettertid. Når det gjelder renskrivning av video, så vil det ligne på et godt utarbeidet filmmanus, og ifølge Jacobsen (2000), vil transkripsjonen måtte inneholde alle følgende nevnte elementer:

1. konteksten, dvs. hvor observasjonen finner sted.
2. deltakere, dvs. hvilke aktører som opptre i konteksten
3. aktiviteter, dvs. hva de enkelte aktørene gjør, hvordan de samhandler, hva slags mimikk de bruker, osv.
4. utsagn, dvs. hva som blir sagt.

Disse elementene av observasjonsdata kan lett settes opp i en liten tabell, og siden bilder gir rik informasjon, må den skriftlige renskrivningen nødvendigvis medføre en kraftig reduksjon av informasjon (Jacobsen, 2000). Under har vi lagt inn eksempel fra en observasjon, som er dokumentert via video-opptak:

Video-observasjon 24/5-2016, kl 15-16

| | |
|-------------|--|
| Kontekst | Myevisningsapp: kreativt møte for å forbedre appen |
| Deltakere | M. [redacted] (leder møtet), [redacted] [redacted], [redacted] (kom kl 15:14) |
| Aktiviteter | Man har besluttet å bygge om back-end, og må bruke mer tid og penger. Man må da tjene penger på [redacted]-app enn så lenge. I møtet jobbet de med en prototyp av appen på skjerm, og de diskuterte utforming og funksjonalitet |
| Utsagn | 01:55: JP: rent layoutmessig... er det...? M: Nei! He-he-he (begge skjønne, uten ord) 2:00 JP: jeg må fordøye de ikonene litt... 4:20 JP: nå skulle vi hatt de blyant-prototyperne vi laget... Jeg henter dem. JP går ut. (Vi venter på JP, og spør: Arbeider man hver for seg? M. [redacted]: Det ser ut til at produktet blir bedre og bedre jo høyere frekvens på kommunikasjonen er. 6:00 JP tilbake, [redacted] kommer inn i rommet 7:25 JP: jeg fryktet litt at du skulle komme dit du er kommet nå, for vi har ikke snakket så mye om statistikk... M: save denne, jeg har en annen versjon. JP: [ny prototype vises på skjerm] Jeg tar poenget ditt, dette blir |

Figur 3-4 Eksempel på transkribering fra videoobservasjon

Til slutt ønsker vi også belyse viktigheten av å behandle notater og kommentarer, som er blitt nedskrevet under selve datainnsamlingen. I tillegg til båndopptak og video-opptak, har vi supplert med egne notater. Disse notatene viser seg å være til dels både rablete, ufullstendige og uforståelige, og det er ikke alltid lett å forstå sin egen håndskrift. Ifølge Jacobsen (2000), kan det derfor være lurt å renskrive notatene ganske umiddelbart etter et intervju eller en observasjon, selv om vi i tillegg har fullgode bånd- og videoopptak. Dette gjelder spesielt dersom det ikke skal gjennomføres full avskrivning av båndopptak, slik vi har nevnt tidligere som en strategi. Når det gjelder annotering av observasjoner knyttet til video-opptak, kan disse ha ulik grad av strukturering (Jacobsen, 2000).

Kategorisering av data

Neste skritt i analysen er å løfte blikket bort fra det enkelte intervjuet eller den enkelte observasjonen, og over på temaene dataene omhandler. Det vil være viktig for den videre prosessen å gå fra de enkelte datakildene til spesielle fenomener som tas fram og belyses gjennom data og relevant teori. Det vil si at vi går fra en induktiv tilnærming til en mer deduktiv tilnærming, hvor vi som forskere har begynt å innta en antakelse om fenomenet, Taus Kunnskaping i kreative prosesser, og hvordan fenomenet beskrives i eksisterende litteraturkilder. Det vil være viktig i det videre arbeidet å kategorisere de ulike fenomenene ut fra teksten. Kategorisering vil si å abstrahere dataene og samle dataene i ulike grupper. Gjennom å kategorisere dataene, får vi et virkemiddel, som vi trenger for å kunne si at noen data ligner på hverandre gjennom at de omhandler samme fenomener eller tema, eller at noen typer data belyser ulike fenomener og tema, gjennom at dataene er forskjellige fra

hverandre. Gjennom å kategorisere er det mulig å blant annet forenkle kompliserte, detaljerte og rike data. Det vil si at ord, setninger og tekster settes inn i en spesiell kategori ut fra visse kriterier. I den senere analysen vil vi dermed kunne forholde oss til et fåtall kategorier, enn den hele totale datamassen. En kategori kan være noe som flere intervjuer eller observasjoner belyser. Det er derfor mulig å gjennomføre flere intervjuer og si at de alle omhandler samme tema eller kategori, som belyser dette fra ulike vinkler (Jacobsen, 2000). Den videre analysen må derfor gjennomgå to ulike faser, som er som følger:

- a. Først må det skapes noen relevante kategorier ut fra de data vi har rådighet til.
- b. Dernest må enheter (Observasjoner og intervjuer) tilordnes kategoriene.

Her har vi også valgt å bruke ulike tabeller for å få systematisert kategoriene. Når vi har benyttet en intervjuguide eller en observasjons-guide, har vi allerede på forhånd dannet noen kategorier. De spørsmålene vi har stilt, er ofte rettet mot noen spesifikke tema. Vi kan gjøre det så enkelt som å si at de ulike temaene i intervjuguiden skal utgjøre det første settet med kategorier. I både individuelle intervju og gruppeintervjuene vi gjennomførte hos K og MWO brukte vi spørsmålene i intervjuguiden som ligger vedlagt. En første danning av kategorier

| | | |
|------------------|--|--|
| Kreative metoder | | |
| Utfordringer | | |

kan dermed se slik ut, og hele tabellen gjengis i sin helhet under kapitel som omhandler: Let etter likheter og ulikheter mellom enheter.

Sammenbinding- å finne sammenhenger i data

Etter å ha gjennomført datainnsamling, samt fått kategorisert aktuell data, har vi flere ulike typer informasjon å forholde oss til. I bunnen ligger rådata, mens vi på det neste nivået har det vi kaller for annoterte data, i form av f.eks. et skjema for hvert enkelt intervju eller observasjonssituasjon. Ved hjelp av analyse på det tredje nivået, løsrives noe fra den enkelte enhet og setter fokuset på ulike fenomener. Dette skjer gjennom at vi oppretter kategorier som er felles for minst to av undersøkelsesenheter. På det siste nivået, nivå 4, vil det handle om å kolbe enhetene og de ulike kategoriene. På dette nivået får vi mulighet til å koble sammen informasjon mellom de ulike kategoriene gjennom å finne sammenheng mellom de ulike kategoriene som nå også kan kalles for fenomener. Vi vil få mulighet til å si noe om sammenhengen mellom ulike kategorier, trekk ved den enkelte undersøkelsesenheter og trekk ved konteksten (Jacobsen, 2000). For å starte på det siste nivå av analysen vil det være viktig å forstå begrepet "sammenheng". *Ifølge Jacobsen kan det forstås på to forskjellige måter:*

1. *Begreper og kategorier henger sammen fordi forskeren på en eller annen måte forbinder dem, eller fordi data forbinder dem. Vi kan assosiere to begreper med hverandre gjennom at de f.eks. inngår i en samlekategori.*
2. *Kategorier henger substansielt sammen. En substansiell sammenheng kan være at et forhold forklarer et annet, et forhold påvirker et annet, eller at et forhold er årsaken til at noe annet oppstår (Jacobsen, 2000, s. 194)*

Vi har videre valgt å konsentrere oss om den siste formen for sammenheng, som omtales i kommende underkapittel.

Let etter likheter og ulikheter mellom enheter

Når vi har kommet på dette stadiet i analysen, sitter vi ifølge Jacobsen (2000) igjen med (minst) tre typer informasjon:

- a. om ulike tema/fenomener
- b. om undersøkelsesenheter
- c. om konteksten data ble samlet inn i.

Det skal nå være mulig å koble disse tre typene sammen for å se om det er noen sammenhenger mellom dem. Dersom vi fortsetter med eksemplet om å beskrive taus kunnskap i kreative prosesser, kan vi bruke svarene de ulike informantene kommer med, som omhandler samme spørsmål, og sette de inn i nye tabeller. Dette vil gi oss en oversikt over hvordan de ulike informantene oppfatter fenomenet taus kunnskap. Ifølge Jacobsen (2000) er det mulig å lage tabeller, hvor det er mulig å innføre flere forhold samtidig. Noe som er relevant for vår besvarelse da vår problemstilling omhandler komplekse strukturer i hvordan det kan legges til rette for taus kunnskaping i bedrifters kreative prosesser. For oss er det viktig å finne ut hvilke underliggende forhold som betyr mest for hvordan en bedrift kan benytte taus kunnskaping mer aktiv i sin hverdag. I tabellen under har vi tatt med flere forhold som kan ha betydning for bruk av og utvikling av taus kunnskaping i case-bedriftene, samt at vi har valgt å klassifisere graden funn på de ulike kategoriene fra 0 til 3, hvor Nei, blir gradert med 0, når empirien ikke gir funn på aktuell kategori. Grad 1 tilsvarer, lav grad av funn. Grad 2 tilsvarer middels grad av funn, og Grad 3 tilsvarer høy grad av funn.

| <i>Fenomen: taus kunnskap i kreative prosesser</i> | <i>Casebedrift K</i> | | <i>Casebedrift MWO</i> | |
|--|----------------------|------------|------------------------|------------|
| | <i>Ja</i> | <i>Nei</i> | <i>Ja</i> | <i>Nei</i> |
| <i>Kategori</i> | | | | |
| <i>Kreative metoder</i> | X 3 | | X 3 | |
| <i>Utfordringer</i> | X 1 | | X 2 | |
| <i>Læringer</i> | X 3 | | X 2 | |
| <i>Arenaer</i> | X 3 | | X 3 | |
| <i>Ledelse</i> | X 3 | | X 3 | |
| <i>Ontologi</i> | X 3 | | X 1 | |
| <i>Langsiktighet</i> | X 3 | | X 1 | |
| <i>Tause element</i> | X 3 | | X 3 | |
| <i>Mesterlære</i> | X 1 | | | X 0 |

Tabell 3-3 Sammenligning av casebedriftene

Gjennom denne analysen har tabellen blitt kompleks, men informasjon som kommer fram er enda mer interessant i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål. (Jacobsen, 2000).

Trekk fram avvikene

I besvarelsen vil det være viktig å trekke fram avvikene vi finner gjennom datainnsamlingen. Kanskje er det ikke alle informantene som har forstått hva *taus kunnskap* er, og dermed kommer med uttalelser som ikke passer inn kategoriene vi har valgt. Finner vi avvik bør det utløse følgende spørsmål: Har vi kategorisert tema, enhet eller informant feil? Kan det hende at vi skulle ha valgt andre kategorier i analysen? Dette kan vi kun sjekke gjennom å gå tilbake til det aktuelle intervjuet og sjekke nok en gang. Det er viktig å gå kritisk gjennom data. Dette kan vi kalle et metodisk spørsmål. Det vil si et spørsmål som sår tvil om hvorvidt vi har benyttet riktig metode. Kan det være andre forhold som kan forklare at informanten besvarer i de ulike kategoriene? Dette kan gjerne kalles for substansiell forklaring. Det vil si at vi forsøker å lete etter andre forhold som medvirker til at å forklare hvorfor informanten gir uttrykk av å ikke forstå hva *taus Kunnskap* er.

For å få noen svar på dette tilfellet, må vi gå tilbake til det aktuelle intervju og observasjon, og se om det kan finnes andre forklaringer. Kan forklaringen ligge i at informanten bevisst ikke ønsker å dele av sin *tause kunnskap*, og dermed bevisst holder igjen? Kan det være andre strukturelle eller kulturelle forhold i casebedriften, som gjør at informanten ikke ønsker å bidra inn i intervjusituasjonen? Med slike forhold, tar plutselig analysen en vending og vi blir introdusert for et nytt forhold i analysen. Slik kan vi fortsette analysen. Det er hele tiden veksling mellom det overordnede og generelle, ofte illustrert i tabeller, og det mer spesifikke for hver enkelt informant (Jacobsen, 2000)

Tegn modeller

I og med at vi ønsker å uttale oss om fenomenet *taus Kunnskap*, kan det ifølge Jacobsen (2000) være en fordel å vise noen stiliserte modeller for å illustrere fenomenet. Dersom vi ender opp med å konkludere med at tilrettelegging, bruk av og utvikling av *taus kunnskap* i kreative prosesser kan være positivt for bedriftene. Vil det være en fordel å illustrere fenomenet gjennom en eller flere modeller i analysen og oppsummeringen av besvarelsen. Vi ønsker å vise fram og drøfte ulike forhold som kan være med på å påvirke dette utfallet. Modellene skal gi en forenklet oversikt over hvilke fenomener som er viktig for at *taus kunnskap* kan være til fordel for bedrifter både på kort og lang sikt, samt hvordan bedrifter kan tilrettelegge for *taus kunnskap* i kreative prosesser. Slike modeller vil også kunne få en viktig rolle med tanke på overføringsverdi og forståelse av fenomenet vi beskriver i denne besvarelsen.

Beskriv innholdet i forbindelsene mellom forholdene

Det kan hevdes at vår framstilling av analysen har tatt en kvantitativ vending i siste del av dette metodekapitlet, i form av framstilling av både opptelling og tabeller. Dette er ifølge Jacobsen (2000) riktig, da dette er med på å understreke den tette sammenhengen mellom tall og ord, i form av det kvalitative og det kvantitative. Tallene i analysen vår er ikke rene tall,

men framstår som forenklede symboler for ord (Jacobsen, 2000). Vi opplever at kvalitativ metode er meget godt egnet, både når det gjelder å forstå at noen fenomener henger sammen, og til å forstå hvorfor de henger sammen. Med andre ord, denne metoden gir oss detaljerte opplysninger om hvilke mekanismer som fungerer. Når vi skal presentere funnene fra en kvalitativ undersøkelse, kan vi forsøke å kombinere oversikt og systematikk med detaljer og nyanser. En sentral og kjent metode er å kombinere tabeller med direkte sitater. Sitater er for den kvalitative metoden hva tabeller er for den kvantitative (Jacobsen, 2000). Vi kommer derfor til å bruke direkte sitater i analysedelen, som kombineres med relevant beskrevet teori og våre drøftinger.

Fra det spesiell til det generelle og tilbake igjen

Den kvalitative prosessen vi nå har beskrevet ovenfor, kan ifølge Jacobsen (2000) betegnes som en “nedenfra - og opp” prosess. Vi starter med de relativt uoversiktlige opplysningene vi finner i vår rådata, i form av notater, lydbånd og videopptak. Deretter har vi vært gjennom en møysommelig prosess, som fører oss fra det uoversiktlige til å danne oss en mer stilisert oversikt over hva vi egentlig har funnet (Jacobsen, 2000). I denne prosessen har det skjedd en naturlig form for utsiling av detaljinformasjon. Forhåpentligvis sitter vi igjen med de viktigste funnene i undersøkelsen vår. Styrken til de kvalitative metodene er at de er relativt åpne når det gjelder tilgang til data. Vi som undersøkere styrer i mindre grad hvilken informasjon som skal samles inn. Vi skal være og er åpne for det ukjente, det uventede og nye. Dette er informasjon vi i mye mindre grad vil kunne fått gjennom standardiserte, kvantitative tilnærminger. Selvsagt er vi nødt til å strukturere, men dette gjøres i stor grad etter at data er samlet inn. De kvalitative tilnærmingene legger vekt på at vi bør starte med det spesielle. Deretter beveger vi oss mot det mer generelle gjennom kategorisering, etablering av sammenhenger og modeller. Men det generelle skal hele tiden være grunnlagt ut fra de spesielle dataene vi har funnet og har til rådighet (Jacobsen, 2000).

3.4 Ethiske betraktninger og egen rolle

Kvalitative forskningsundersøkelser handler veldig ofte om å studere mennesker. Hensikten er å framskaffe ny viten om menneskers tanke- og væremåte. I den forbindelse blir vi som forskere stilt ovenfor noen etiske utfordringer. Forskningsetikken angir en rekke krav for å forhindre at de informantene som vi forsker på, skal lide overlast. Dette innebærer først og fremst at data må oppbevares og behandles på en måte, som forhindrer at uvedkommende skal få kjennskap til hva den enkelte informant har svart, samt at resultatene presenteres på en måte som bevarer informantens anonymitet (Jakobsen, 2000) I vårt arbeid med denne undersøkelsen har vi innhentet informert samtykke fra våre informanter både i gjennomføringen av intervju og observasjon. I et slikt kvalitativt forskningsprosjekt er det viktig å tenke gjennom konsekvenser undersøkelsen vil kunne få for informantene, og sikre konfidensialiteten. I og med at dette er en casestudie, foreligger det fare for at omgivelsene vil kunne gjenkjenne hvem som kommer med ulike opplysninger gjennom sitt kjennskap til ansatte. Jacobsen (2000) skriver at anonymitet skal innebære at det skal være umulig å koble informasjon med opplysninger om enkeltpersoners identitet. Dette er mulig å

gjennomføre i undersøkelser med mange informanter, mens det i vår undersøkelse med 5-10 informanter som deltar i vår undersøkelse. Jacobsen (2000, s.396) sier at dette betyr følgende: *“at det er praktisk mulig å indentifisere enkeltpersoner, men at de som gjennomfører en undersøkelse, garanterer at personopplysninger ikke blir spredt, eller at de i presentasjoner av resultatene garanterer at det blir satt i verk tiltak for å hindre at andre kan indentifisere enkeltpersoner.”*

Dette betyr at vi i besvarelsen har anonymisert informasjon som kan krenke kravet om konfidensialitet. Dette ikke minst fordi det er viktig at vi som undersøkere er klar over at informantene i en intervjusituasjon kan komme til å si ting de i ettertid ønsker ikke skulle vært sagt. Informantene kan slik sett få negative følelser i etterkant av selve intervjuet. Derfor er det viktig at vi som forskere er klar på prinsippet om konfidensialitet i intervjusituasjon.

3.4.1 Vår egen rolle i denne besvarelsen

Vi har sagt at vi har et praksisbasert perspektiv i vår forskning, og et ben i forretningslivet. Vi påberoper oss også retten til å plukke syn og metoder som det passer oss. Vi hevder dette er en del av en hermeneutisk epistemologi, hvor vi plukker sammen deler for å få et bilde av helheten. Derfor kan det også hevdes at ettersom vi ikke har et tydelig og avklart ståsted, kan vingle i våre roller. Er vi forskere på let etter en bedre forståelse, eller forretningsfolk med dyp for-forståelse? Dette er spørsmål vi har stilt oss selv, og må fortsette å stille oss. Også fordi vi er synlig engasjerte i våre spørsmål, kan det være flere utfordringer vi må søke å ivareta. For det første leter vi etter elementer av taus kunnskap, og skal vi tro system-1 og system-2, vil vi antageligvis også finne nettopp dét. System 1 vil hjelpe oss å se mønster, som er akkurat det vi søker. System 2 gir oss nødvendig fokus i bedømmelse og vurdering, men kan også stenge ute andre inntrykk. For det andre vet informantene at vi leter etter taus kunnskap, og de ønsker å hjelpe oss med å finne det vi leter etter. Et eksempel på dette er da vi ved gjennomhør av et intervju (M1, dybdeintervju, MWO, 2015) hørte at vi avbrøt informanten noen ganger, idet han skulle til å komme med en uttalelse. Dette gjorde vi antakeligvis fordi vi ønsket å forfølge en egen tanke. Videre påvirket vi informanten ved å foredra en del om vårt tema, og vi kan nok påvirke besvarelsen gjennom våre spørsmål. Noen spørsmål synes i ettertid å være direkte ledende.

Når det er sagt, så kan vi kanskje være litt for raske i våre konklusjoner. Vi har begge roller i det private næringsliv, og vant til å ta raske avgjørelser. Vi blir ofte utfordret fra våre omgivelser og det forventes at vi skal tenke og agere raskt. I prosessen med denne besvarelsen har vi blitt nødt til å innta ulike perspektiver og vurdere egen rolle som forskere. Vi har etter beste evne prøvd å innta en nøytral og objektiv rolle i denne sammenheng.

3.5 Vurdering av undersøkelsens kvalitet

Et sentralt trekk ved vitenskapelig arbeid er at resultatet 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. Et annet begrep som brukes om det å kunne etterprøve resultatene, er intersubjektivitet. Når det benyttes kvalitative metoder, vil

etterprøvnbarheten kunne bli redusert på grunn av bruken av intuisjon og tolkninger. Enkelte forskere hevder etterprøvnbarhet er fundert i en grunnleggende kvantitativ logikk, som er tilpasset kvantitative metoder. Etterprøvnbarhet er derfor lite egnet med hensyn til kvalitative metoder (Jacobsen, 2000). Ifølge Nyeng (2004), skal kvalitet evalueres etter valgte paradigme sitt vitenskapelige ideal. Det vil si at vi må diskutere vårt Casestudie ut i fra samfunnsvitenskapelige kvalitative formål og metoder. Uansett bør alle forskere vurdere kvalitet på de data som samles inn, og konklusjoner som i den forbindelse trekkes (Jacobsen, 2000). Heldigvis ser det ut til at stadig flere likevel tar i bruk disse begrepene innenfor kvalitativ metode også, for slik å unngå forvirring med bruk av nye begreper, som i utgangspunktet ikke sier noe annet enn allerede etablerte begreper. To sentrale begreper er reliabilitet og validitet. Reliabilitet knyttes til spørsmål om forskningens gyldighet, mens validitet knyttes til dens pålitelighet (Thagaard, 2009). Underveis i arbeidet har vi derfor hatt kontinuerlig diskusjon og vurdering om undersøkelsene våre er i samsvar med både reliabilitet og validitet. I de to neste delkapitlene vil vi redegjøre for dette med bakgrunn i våre undersøkelser.

3.5.1 Undersøkelsens reliabilitet

Reliabilitet kan beskrives som undersøkelse av nøyaktighet eller målesikkerhet. Med andre ord, det handler om pålitelighet, og om dataene er tillitsvekkende og til å stole på. Høy reliabilitet vil si at resultatene ikke eller i beskjedne grad varierer på grunn av metodiske forhold. Idealet er som tidligere beskrevet, at en annen forsker skal kunne gjenskape de samme resultatene ved å bruk av de samme metodene. Eventuelle ulike resultater vil kunne representere ulikheter mellom de enhetene som undersøkes. I vår type intervjuundersøkelser er det vanskelig å forutsette at vi kan gjenskape identiske intervju med ulike informanter. De svarene og opplysningene som informantene kom med i intervjuene, ble gitt ut fra en viss setting og på basis av en gitt samtale og gitt oppfølgingsspørsmål. Dersom vi skulle ha gjennomført et nytt intervju med samme informant, ville det sannsynlig tilkomme nye nyanser ut fra kommunikasjonen mellom oss som undersøkere og informanten. Slik sett kan det være en utfordring å fastslå om alle informantene har fått mulighet til "å svare på det samme spørsmålet" underveis i intervjuet. Etter vår vurdering har informantene vært åpenhjertige i intervjusituasjonen. Samtidig er det viktig at vi som forskere er åpne på de vurderinger som er gjort underveis i undersøkelsen, og at vi etterrettelig i vår behandling av data som er samlet inn. På denne måten kan vi vise at våre tolkninger og intuisjoner er benyttet på en systematisk måte håndtering av materialet (Jacobsen, 2000).

3.5.2 Undersøkelsens validitet

I vår case-undersøkelse, vil det være avgjørende å få klarhet i om forskningsdesignet vi legger opp til i undersøkelsen, og om spørsmålene vi har utarbeidet til intervjudelen, kan gi gode data ut fra problemstillingen vi har laget som bakgrunn for undersøkelsen (Jakobsen, 2000). Et slikt case-studie krever derfor et godt forarbeid gjennom utarbeidelse av en god intervjuguide. Dette for å sikre at spørsmålsstillingene er relevante og presise for

undersøkelsens formål. Data fra intervju-undersøkelsene er hovedmaterialet for å belyse problemstillingen i vårt materiale. I tillegg har vi gjennomført observasjon som komplementerende undersøkelse. Vi har som tidligere nevnt valgt å begrense våre undersøkelser til to bedrifter som jobber med kreative prosesser og innovasjon. Dette valget ble gjort for å begrense tidsbruk i undersøkelsen. Dette valget kan sies å være en svakhet for undersøkelsen med tanke på å si noe om resultatet kan være representativt for andre bedrifter. Ved andre bedrifter kan det f.eks. finnes en annen type bedriftskultur eller holdninger som medfører at problemstillingen ikke oppfattes på tilsvarende måte.

Til tross for de metodiske innvendingene mot undersøkelsen, mener vi at de innsamlede data fra intervjuene og observasjonene er egnet til å øke vår forståelse av de spørsmålsstillingene vi hadde i undersøkelsen. Samtidig har vi gjennom prosessen med bearbeiding av data fra intervjuene og observasjonen reflektert over det faktum at kanskje ikke alle fikk god nok forståelse over hva fenomenet *taus kunnskap* er for noe. Det har bidratt til refleksjoner om det er mulig å finne forklaringsmodeller for i større grad synliggjøre hva taus kunnskap er og hvordan denne kan formidles. Det har bidratt til mye læring under arbeidet med denne besvarelsen. 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 undersøkelsen kan ha overføringsverdi til andre bedrifter. Her vil det være avgjørende å se om fortolkning av resultatene fra case-studiet 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. Teoretisk generalisering, som dette kalles, er ansett som en de sterke sidene ved kvalitativ metode (Jacobsen, 2000) Gjennom fortolkning i funnene fra case-studien og tilknytning til eksisterende teori, håper vi å ha gitt et bidrag til forståelsen av betydningen av å benytte og utvikle taus kunnskap i kreative prosesser i alle typer bedrifter.

Gjennom dette metodekapitlet mener vi å ha lagt et greit grunnlag for gjennomføring av undersøkelsen. Vi tar nå fatt på analyse empirien vi har innhentet, og kommer til å drøfte funnene opp mot teori vi allerede har presentert.

4. Analyse og drøfting

4.1 Innledning

Når vi tar med oss problemstillingen, våre metoder og teorier for å teste dette i virkeligheten, er det spennende å se hva det medfører. Vi ønsker som tidligere nevnt å ta et forskningsmessig utgangspunkt i det praksisbaserte perspektiv, samt forsøke å se ting fra den dialogiske diskurs, da vi erkjenner at konflikter og maktkamp i bedrifter kan skje. Vi forsøker å forstå en helhet ved å se på delene, hvor vi anser at virkelighetene er sosialt konstruert. Vi mener at kunnskap skapes i praksis og i sosiale relasjoner, og med kunnskap som er kognitivt tilegnet. Som tidligere nevnt mener vi at taus og eksplisitt kunnskap ikke kan skilles fra hverandre, og at et økt fokus på taus kunnskap er viktig for kreative prosesser. Vi anerkjenner også makt og forhandling som en naturlig del av hverdagen. Vi har allerede lært av Hislop (2013) at mesteparten av all ledelseslitteratur inntar det objektivistiske perspektivet, og at man langt på vei mener at mennesker stort sett er rasjonelle. Generelt sett tar dette perspektivet i liten grad inn over seg konflikt og maktrelasjoner som en naturlig del av arbeidslivet, og eksplisitt kunnskap har forrang over taus kunnskap (Hislop, 2013). Hvordan er dette i våre case-bedrifter? Er det samsvar mellom de uttalte teoriene og det som praktiseres? Er det noe fokus på taus kunnskaping og utnyttelse av denne kunnskapen i bedriftene?

I forlengelsen av dette siste, er det jo også interessant å lære om hvordan informantene forholder seg til de tause elementene som vi mener finnes i mennesker og organisasjoner. Det mange bedrifter definerer som verdier, kultur, samarbeid, trivsel og mye annet, er det vi legger inn i begrepet taus kunnskap, taus kunnskaping og komplekse relasjoner. Ikke minst, vi leter etter funn i den tause, skjulte dimensjonen. Dette som ikke enkelt lar seg formulere, uttale og beskrive. Lar dette seg gjøre, og klarer informantene å besvare dette i intervju eller synliggjøre det under våre observasjoner? Klarer vi å høre og se taus kunnskap i idearbeidet i casebedriftene?

For å forankre våre ideer og de teoriene vi mener ligger til grunn for vår oppgave, gikk vi til firmaer vi mente skulle være representative. Vi søkte og gjorde et formålsstyrt utvalg på bedrifter, som enten leverer produkt, eller som leverer tjenester. Begge bedriftene jobber mye med kreative prosesser, lever i konkurranse med andre bedrifter, samt har vist overlevelsessevne over tid. Aktuelle bedrifter er som følger:

4.1.1 Casebedrift 1 (K)

For ca 15 år siden bestemte noen ansatte seg for å starte eget IT-selskap. Det var nedgangstider i bransjen, og det utenlandske morselskapet hadde overraskende lagt ned sin norske avdeling. Mange av de ansatte ville det annerledes, og fredag 20. juni så K dagens lys. K er i dag et IT-selskap med rundt 100 medarbeidere. De som jobber i K har ifølge offentlig webside, stor bredde i kompetanse, interesser og personligheter. Felles er at de ønsker å utgjøre en forskjell, ta samfunnsansvar og inkludere alle. K er eid av de ansatte og

de deler overskuddet likt. Det gir ifølge de ansatte likeverd og samhold og alle får rett til å påvirke K utvikling. K kunder er i dag blant Norges største innen bank, forsikring, industri, handel og offentlig sektor. Nysgjerrige rådgivere og utviklere lager innovative IT-løsninger som innfrir høye krav til brukervennlighet, funksjonalitet, sikkerhet og ytelse.

Vi gjennomførte individuelt intervju med CEO i K, samt et gruppeintervju og en videoobservasjon i et av de kreative teamene, som akkurat nå jobber med å utbedre og forbedre et kortsystem på oppdrag fra en eksisterende kunde. K2, sier følgende om prosjektet:

“ Vi jobber akkurat nå med xxx-løftet, som går ut på å utbedre et søknadssystem for kort. Dette er et system, som den ene koordinatoren fra kortselskapet beskriver som et system som står på geleføtter. Det neste halve året, skal vi bruke tid og penger på å strukturere om systemet, slik at det står støtt på betong med solide føtter. Akkurat nå holder vi på å diskutere hva vi skal gjøre med systemet for at det skal bli bra.” (K2, Dybdeintervju, K-team, 2016)

4.1.2 Casebedrift 2 (MWO)

MWO er et teknologiselskap som skal kommersialisere forskning på trening. Målet er å løse inaktivitetsproblemet: *“Sju av ti nordmenn er definert som inaktive, og dette gjør inaktivitet til et stort samfunnsproblem. WHO sier det er flere som dør av inaktivitet enn røyking”* (M1, dybdeintervju, MWO, 2015). Bedriften ble etablert i oktober 2013, er i sterk vekst og tjener penger. M1 eier 40% og det er tanke om å la faste ansatte få mulighet for eierskap. Det er 11 årsverk i bedriften, men det er tilsammen tilsluttet 23 mennesker, bl.a. instruktører for instruksjonsvideoer. Bedriften tjener penger på å selge abonnement på treningsapp. Det er mange konkurrenter og bedriften søker å differensiere i markedet ved å kunne kommunisere forskningsbasert kunnskap om trening. Tjenesten tilbyr måling og feedback på trening og kobler dette til økonomi. Dette er bedrifter interessert i, f.eks sammenheng mellom helse og fravær.

“Det er tatt en strategisk avgjørelse om at vi skal bygge om back-enden, som gjør at vi får et produkt som er mer formålstjenlig for kundene våre. Det vil si at vi bruker en del mer tid, og selvfølgelig mer penger, som gjør at vi må ha andre inntekter - fort! - for å flytte litt på dem i mens. Da skal vi bruke denne appen, som vi har mange brukere på, og tjene penger på den. Da skal vi ha noen nye features som gjør at vi kan ta oss betalt”. (M2, Video-observasjon MWO-team 2016).

I intervjuene, både på individ- og gruppenivå, benyttet vi tidligere omtalt intervjuguide, som var inndelt i hovedtema slik våre forskerspørsmål er utarbeidet: Kreativitet, ledelse og taus kunnskap i komplekse relasjoner. I de etterfølgende kapitlene skal vi gå gjennom de funnene vi har fra intervjuene og observasjoner med våre informanter. Som vi har beskrevet i introduksjon kommer vi først til å vise til ulike fenomener som kreative prosesser, ledelse og taus kunnskap innenfor hver case-bedrift, før vi ser etter sammenhenger, fellestegn og evt. avvik mellom de to case-bedriftene. Med andre ord vi ser etter spesielle fenomener, som igjen kan generaliseres for flere enn bare de to case-bedriftene vi har sett på.

4.2 Om taus kunnskap i kreativt arbeid

For å kunne besvare vår problemstilling: *Hvordan legge til rette for taus kunnskap i kreative prosesser*, skal vi nå se på forskerspørsmål nr 1, hvor vi ønsker å undersøke følgende:

Hvordan arbeider bedriften for å finne og løse kreative utfordringer?

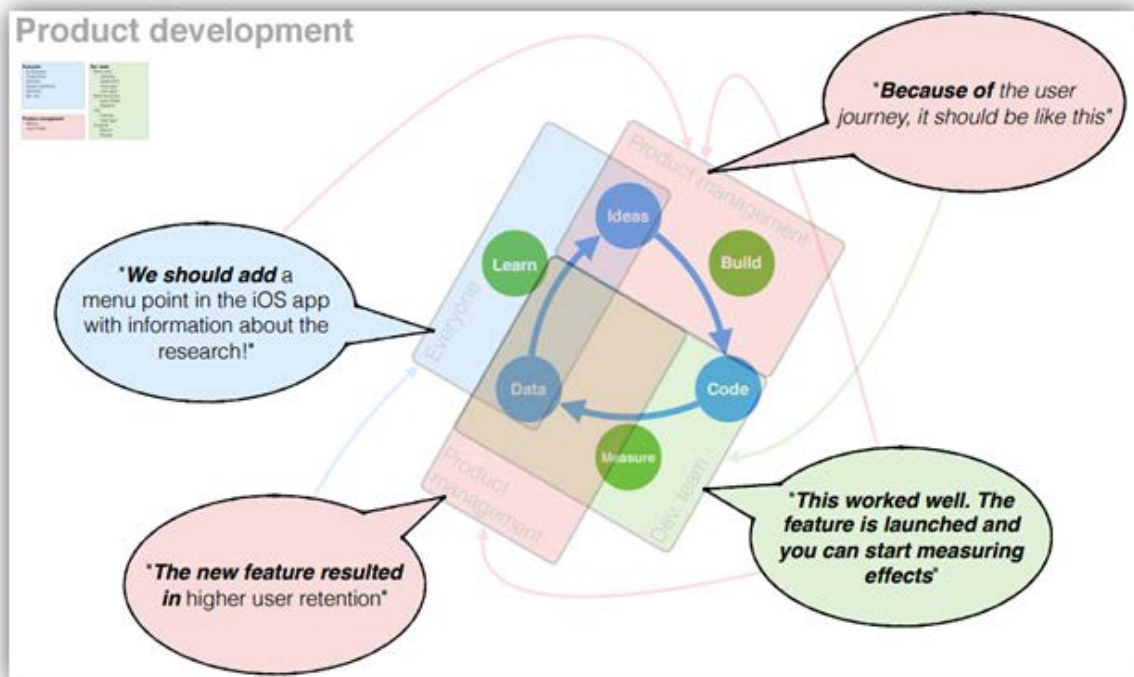
- a) Hvilke løsninger og metoder bruker bedriften i kreative prosesser?
- b) Hvilke utfordringer opplever bedriften i kreative prosesser?
- c) Hvordan evalueres og videreutvikles løsninger og metoder i bedriften?

Vi har valgt å beskrive forskningsspørsmålet med de tilhørende underspørsmål i kronologisk rekkefølge, hvorpå vi drøfter de empiriske funnene mot tidligere anvendt og presentert teori.

4.2.1 Om metoder bedriftene bruker

I dette kapitlet skal vi belyse følgende forskningsspørsmål: Hvordan arbeider bedriften for å finne og løse kreative utfordringer? I empirien finner vi at case-bedriftene bruker ulike metoder når de ansatte jobber med idearbeid, kreative prosesser og innovasjoner. Idéarbeid er ifølge Carlsen et al. (2012, s.15), *“aktiviteter som handler om å generere, velge, selge inn, modne, omforme, realisere og kommunisere ideer i organisasjoner”*. Forfatterne av *Idea work* har altså et noe større omfang enn det Amabile (1998) har, som fokuserer på de individuelle egenskapene til kreative mennesker med kompletterende evne til kreativ tenking, teknisk-, prosess- og intellektuell ekspertise og motivasjon. Oddane (2008), med sine fem P-er ivaretar det sosiale i tillegg til perspektivene person, produkt, press (kontekst) og prosess med å legge til den femte: partnerskap. *Idea work* er også et konsept som gir oss praktiske verktøy og metoder for kreative prosesser. Blant annet *Undring, Drama og Veivising* er emosjonelle faser hvor man stiller de store spørsmålene, gi arbeidet mening, hensikt og håp, og hjelpe hverandre gjennom vanskelig terreng. *Gjøre det fysisk og Prototyping* er kvaliteter hvor man materialiserer idéarbeid i skisser, bevegelser og hvor man produserer, tester og forbedrer ideene. (Carlsen et al., 2012). Det vi blant annet ser i vår empiri er at det er arbeidet mye med prosesser i MWO, og som M1 sier: *“Vi strevde med å dokumentere nye ideer, og leide inn kompetanse for å se på oss. Vi etablerte en kommunikasjonsmodell”* (M1, dybdeintervju, MWO, 2015).

Denne modellen har MWO hentet fra det de selv kaller Lean Startup :



Figur 4-1 Product development-modell, MWO, 2016

Modellen beskriver hvordan de ulike rollene samhandler i utviklingen av produktet. Her er dette illustrert med et eksempel hvor et innspill fra rollen "Everyone" (ansatte, kunder, eiere, styremedlemmer, leverandører, etc), går til det kreative teamet "Product management" for behandling. Deretter går dette videre til utviklerne "Development team". Sløyfen fortsetter i en sløyfe hvor bedriften også tar ut læring gjennom å måle effekten av innsatsen. M2 sier følgende om modellen: *"Utviklerne startet her, og Product management skal på en måte klare å makes sense av hva skjedd egentlig nå. Samle sammen data å gjøre noe som gir mening for mennesker, så de slipper å lese en tabell. Så må man informere alle sammen så tar del i den læringsprosessen som igjen skal "sparke" nye ideer. Så tar Product Development tak og forsøker å levere på dette"* (M2, dybdeintervju, MWO-team, 2016).

Nonaka hevder at de fleste kunders behov er tause (Nonaka & Takeuchi, 1995), og selv om man her får inn eksplisitte ønsker må det foretas nøye vurdering om hva man skal prioritere. Et utsagn fra M2 som vi mener beskriver dette er: *"Alle vi som jobber her er jo engasjert i det vi holder på med, og liker å snakke om det med venner og folk vi møter i jobbsammenheng. Da kommer det et skred av forslag og ønsker"* (M2, Dybdeintervju, MWO-team, 2016). Dette tyder på at MWO har en stor mulighet for videre utvikling og testing av produktet, da de har stor tilgang på brukere, som kan bidra med både taus og eksplisitt personlig kunnskap når det gjelder utvikling av produktet. Det vil derfor være avgjørende å finne gode rutiner og metoder for å hente ut både taus og eksplisitt kunnskap fra mennesker som kommer med innspill. Dette krever altså en viss struktur i bedriften. *Product development-modellen* ble utarbeidet da de hadde en etter-refleksjon i et større prosjekt, og de definerte manglende

rutine på utvikling av ideer til ferdig produkt. Dette er beskrevet i et Post mortem document/january 2016, og beskriver *“Missing ability to limit new ideas and feature requests (both internal and external)”*. På spørsmålet om brukerinvolvering ble det påpekt at noen ber om en *“raskere hest, når vi skal bygge en bil”*, og det kreative teamet i MWO mente da at man i grunn kunne bygge bilen før man begynner å spørre. Dette krever en forståelse av en helhet, som må bygge på den erfaringen firmaet har fra tidligere prøving og feiling på funksjonalitet. Mye av dette vil ligge som personlige erfaringer hos den enkelte. På den annen side, skal man være forsiktig med å ikke involvere brukergruppen i utviklingen og testing av produkter, da bedriften kan gå glipp av viktige kunnskap, elementer og funksjonalitet innenfor f.eks. brukergrensesnitt i en mobilapp, som kunne medført større og raskere suksess når produktet blir lansert i markedet. I verste fall kan produktet bli en flopp, noe som kan føre til at bedriften ikke evner å sikre overlevelsessevne over tid. Med andre ord; det å hente ut både eksplisitt og taus kunnskap fra kundene kan være avgjørende for bedriftens overlevelsessevne. Samtidig ser vi at MWO har fokus på å hente ut viktige elementer som f.eks indre motivasjon hos kunden gjennom brukerinvolvering som kreativ metode, da de ansatte i MWO, har en uttalt mening om at indre motivasjon hos kunden, kan være utløsende faktor for at kunden fortsetter å bruke treningsproduktet, som MWO holder på å utvikle. M1 sier blant annet følgende: *“Bedriften søker å finne det som gjør at mennesker fortsetter å trene”* (M1, dybdeintervju, MWO, 2015).

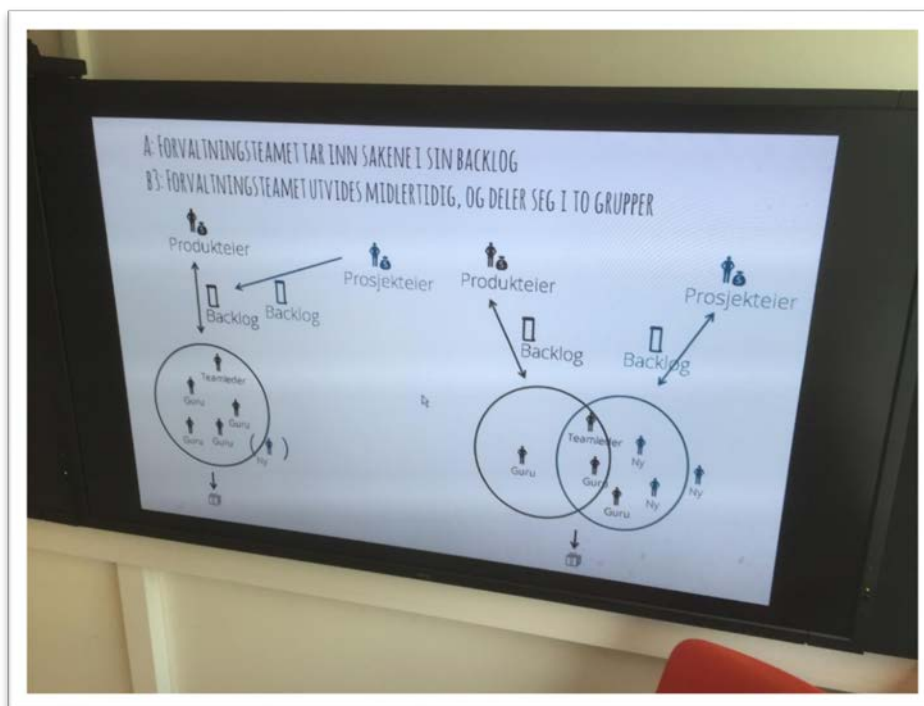
En annen viktig metode som MWO velger å benytte, er bruk av skisser, når f.eks. utviklere og designere skal samarbeide og videreutvikle produktet sammen. Muntlig overføring og dialog er ifølge ansatte i MWO ikke godt nok for å sikre felles forståelse og videre framdrift. Dette kan tyde på at det kan være krevende å få til god kunnskapsoverføring mellom medarbeiderne p.g.a. at kompleksiteten i utviklingsarbeidet. De er avhengige av skisser for å kunne omdanne for eksempel taus kunnskap til eksplisitt kunnskap gjennom både dialog og skisser. Et utsagn fra en våre informanter som beskriver dette er:

“Vi mener at beste måten å formidle mellom teamene er skissene, det. Knapper og slikt. Men vi hadde utfordring, for han som ledet utviklerteamet likte ikke å arbeide på den måten teamet ville. Han ville kun ha muntlig overlevert og ikke skisse. Han ville gjøre det slik reklamebyrå gjør, med dialog og at tankene utvikles slik. Men utviklere virker ikke slik. Dette satte oss to og en halv måned tilbake. Han var god på taus kunnskaping, han - men det var vel ikke akseptert i teamet...”(M1, dybdeintervju, MWO, 2015)

MWO bekrefter med dette utsagnet, viktigheten av å kunne ta i bruk taus kunnskap i kreative prosesser på like linje med eksplisitt kunnskap, men at det trolig ikke er nok med muntlig dialog og bruk av hørselssansen for å kunne tolke informasjon, tanker, kunnskap og kompetanse som flyter mellom medarbeiderne i MWO. Den muntlige dialogen, som ifølge Carlsen et al. (2012) kan kalles for, *Prepping*, og denne metoden kan forsterkes med blant annet bruk av skissemetoder, for at den tause kunnskapen lettere kan gjøres fysisk, avkodifiseres og omdannes til ny eksplisitt kunnskap. Hos K forteller K1 at de har felles kjennetegn for kunnskaping gjennom at de benytter felles metoder og prosesser som er

enkle å både dele og fange opp. I gruppeintervju gjennomført i K finner vi at de benytter og er opptatt av å gjennomføre smidige kreative arbeidsprosesser for å komme fram til et sluttprodukt som de kan presentere ovenfor kunden. Den smidige prosessen består blant annet av både produktutvikling og designutvikling, før produktet gjennomgår en eller flere produkttester. Det er derfor en kontinuerlig prosess og dialog mellom både kunde, utvikler, designer og tester i produktutviklingsfasen. Det er i denne dialogen vi ser viktigheten av overføring av både taus og eksplisitt kunnskap mellom både kunde, utvikler og tester. Dette viser betydningen av prosess og partnerskap (Oddane, 2008), som vi har beskrevet tidligere i teorien. Oddane (2008) argumenterer for at aktivitet er viktig dynamikk i samspillet mellom kreativ tenking og kreativ handling. Dette viser at kreativitet ikke bare er et individuelt fenomen, men at kreativitet kan være et kollektivt fenomen, som igjen kan ha stor betydning for kollektiv kunnskaping.

K sine metoder i forbindelse med kreative prosesser avviker fra MWO sine gjennom at metodene ikke er beskrevet i bedriften i form av for eksempel en product development-modell. På vårt spørsmål om hvilke metoder de vil benytte i forbindelse med videreutviklingen av tidligere omtalt XXX-system, fikk vi kommentaren. “*Det gjenstår å se...*” (Dybdeintervju, MWO-team, 2016). Etterhvert kommer det fram at de ansatte i K akkurat på det tidspunktet jobbet med planarbeid for arkitektur på ulike løsninger, og at prosessen videre vil bli å dele opp prosjektet i mindre deler og konkretisere delene i mindre oppgaver, som fordeles på de ulike medarbeiderne. Bildet under illustrerer en type planarbeid for arkitektur, og hvordan det skal jobbes i K med dette:



Figur 4-2 Foto tatt under videoobservasjon hos K, 2016

Ansatte i K ønsker i forhold til ansatte i MWO, mindre struktur og skriftlige føringer på arbeidsmetodikk fra ledelse og administrasjon. Frihet og autonomi rundt arbeidsprosesser er

ifølge Amabile (1998), en viktig kilde til kreativitet. Medarbeidere er mer kreative når de selv kan bestemme hvordan en oppgave skal løses. Kanskje skyldes ønsket om lite struktur og skriftlige føringer at K, som bedrift har eksistert lengre enn MWO, og at de jobber etter kjente og vel gjennomprøvde arbeidsmetoder, som åpner opp for ulike kreative arbeidsprosesser som blir tilpasset de ulike prosjektene de jobber med. Dette kan tyde på at det foreligger noe taus kunnskap i de kreative prosessene, mens på den annen side kan de ansatte bruke en form for allerede internalisert kunnskap, slik det beskrives i SEKI-modellen. Det vil si at tidligere innlært eksplisitt kunnskap, som de ansatte har f.eks. med seg fra studier, andre arbeidsplasser eller tidligere prosjekter, trolig er blitt gjort til en kjent organisatorisk taus kunnskap, som alle i teamet kjenner til (Hislop, 2013). Dette kan også i Schein (1996) kalles for bedriftskultur, men som vi har valgt å kalle for grunnholdning. Med andre ord; de ansatte trenger ikke å slå opp i databasen for å vite hvordan de skal sette i gang kreative arbeidsprosesser for å komme i gang, men at de gjerne benytter seg av enkle skisser i forbindelse med prototyping og testing.

I K-teamet finner vi ikke tilsvarende eksempel som i MWO, på at de ansatte tar med seg sine jobbprosesser og diskuterer disse med venner og familie de møter. Det kan ha noe med at kunden av kortsystemet er en bedrift, og ikke privatpersoner. Venner og familie av ansatte i K vil derfor ikke kunne bidra med sine meninger og kunnskap på samme vis som det kjentfolk av ansatte i MWO kan gjøre. Ansatte i K får dermed trolig tilgang på vesentlige mindre taus og eksplisitt kunnskap på hvordan kortsystemet kan videreutvikles videre, noe som også trolig er med på å begrense tilgang og overføring av taus kunnskap mellom kunden og utviklerne i K. For å sikre best mulig kunnskapsoverføring og tett oppfølging har derfor teamet i K jevnlig møter med kunde, samt at kunden og K deler elektronisk plattform, som viser framdrift og utvikling i prosjektet.

Den teknologiske utviklingen innenfor IKT de siste 10-årene har åpnet for uante muligheter og metoder for deling og utvikling av både eksplisitt og taus kunnskap mellom personer og organisasjoner over hele verden. Ifølge, von Krogh et al. (2001) sin *Hjelper nr 5* vil det å *gjøre den lokale kunnskapen global*, kunne være med på å forsterke kunnskapen som skapes. Dette tilsvarer kombinerings i tidligere omtalt SEKI-modell, og kan motvirke at paradigmer eller historier hindrer kreativitet i bedriften. IKT, kvalitetssystem, ISO-sertifiseringer, kommunikasjonssystemer og lignende, vil forbedre kvalitet og effektivitet ettersom dette vil bli delte systemer og historier i organisasjonen. Informasjonen gjøres eksplisitt, samt at det informeres og kurses i bruken av systemene. Stab eller ledelse følger opp, samt at etterfølgelse eller avvik gir konsekvenser i form av skryt eller tiltak. Informasjonen befestes dermed tungt i organisasjonen, og endringer av dette kan være underlagt egne prosedyrer, samt at ny opplæring kan synes krevende. Ulempen er dermed at dette kan understøtte modell 1- tenkning, og dermed vanskeliggjøre dobbeltkretslæring og modell 2 - tenkning (Argyris, 1990). IKT-systemer har sine fordeler dersom de ansatte benytter systemene korrekt, og det kan føre til effektivisering og forbedring av for eksempel kreative prosesser. Dette kan på den annen side igjen også medføre økt byråkrati og regelrytteri, som ifølge von Krogh et al. (2001), kan danne organisasjons barrierer i bedriften,

som igjen kan få betydning for kunnskaping og utnyttelse av taus kunnskap i kreative prosesser. Vi finner også tilsvarende bruk av IKT-systemer hos MWO, men MWO deler foreløpig ikke sine teknologiske plattformer med sin sine kunder. Dette er trolig noe de ønsker å gjøre på sikt med tanke på evaluering og videreutvikling av treningsproduktet.

Andre metoder bedriftene bruker i forbindelse med kreative prosesser, er for eksempel interne møter. Hver mandag er det møte med alle ansatte i MWO, og hvor man går gjennom oppgavelisten og annen viktig informasjon. Det ble nylig gjort endringer for å tilfredsstille behovet for å dele informasjon, hvor en av de ansatte som deltar i begge teamene styrer ordet. To utsagn fra våre informanter i MWO som beskriver dette er: *“Man må la alle slippe til og man må ha en strict styring. Hvis ikke blir det slik at de som roper høyest får mest taletid. Mandagsmøtene har ført til høyere informasjonsflyt”*. (M1, dybdeintervju, MWO-team, 2016). Vi lurte i tillegg på om det har vært lett for nyansatte å komme inn i WMO, og få tilgang på nyttig kompetanse, og fikk følgende svar fra M4; *“Nå som vi har fått bedre systematikk og klarere roller, er det blitt bedre, men jeg føler vi alltid har snakket godt sammen!* (M4, dybdeintervju, MWO-team, 2006). *M1 tilføyer følgende: “en forbedring er at M2 overtar ordstyringen, for han er mer hands-on, og har større forutsetning for å administrere det”* (M1, dybdeintervju, MWO-team, 2016). Dette er som tidligere nevnt en metode, som ifølge Carlsen et al. (2012), kalles for Prepping. Det er kort sagt muntlige samtaler og diskusjoner, som bringer de kreative prosessene framover. Prepping og Zoome ut, hvor man kan sammenligne dette med Amabiles ekspertbegrep (Amabile, 1998). Prepping er å forberede seg og teamet med kunnskap, og man zoomer ut for å få et perspektiv for helheter og sammenhenger. I denne metoden vil det handle om å ikke ta for raske avgjørelser på et for tidlig stadium i prosessen, før ulike scenarier og muligheter er gjennomdiskutert (Carlsen et al., 2012). Vi finner et tilsvarende fenomen fra K, hvor det gjennomføres daglige interne morgenmøter for å ta opp status og framdrift i prosjektet de jobber med akkurat nå. På disse møtene formidles da trolig mye eksplisitt kunnskap, men også noe taus kunnskap.

Ifølge SEKI-modellen må det både skje en form for sosialisering, gjennom at medarbeiderne jobber sammen, hvor de intuitivt observerer, imiterer, kopierer hverandres praksis uten bruk av ord. Gjennom bruk av dialog og skisser, går kunnskapen som for eksempel utvikleren har med seg fra en kunde over til eksplisitt kunnskap når denne kunnskapen overføres fra utvikleren til en gruppe med designere. Det vil si at kunnskapen blir eksternalisert. Det dannes så nye kombinasjoner og former for eksplisitt kunnskap, når ny eksplisitt kunnskap blir implementert i eksisterende eksplisitt kunnskap hos for eksempel designerne. Når så designerne tar i bruk den nye kunnskapen i praksis, vil en del av den eksplisitte kunnskapen omdannes til ny taus kunnskap hos designeren. Det er stor uenighet innenfor vitenskapen om det er mulig å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, spesielt når det gjelder påstanden om at taus kunnskap fullt og helt kan konverteres til eksplisitt kunnskap. Nonaka & Takeuchi (1995) støtter seg på Polanyi når det skilles mellom taus og eksplisitt, men Gourlay (2006) argumenterer for at Polanyis perspektiv på dette er mer tvetydige. Gourlay (2006) påpeker at det er et ugjenkallelig taust element i all eksplisitt kunnskap og at det aldri er mulig å gjøre om taus kunnskap helt og holdent til eksplisitt kunnskap; taus og eksplisitt

blir uatskillelig. I en senere artikkel trekker Nonaka og von Krogh (2009), tilbake det at taus og eksplisitt kunnskap er to separate former for kunnskap. *“Tacit and explicit knowledge are not two separate types but inherently inseparable”*, (Nonaka & von Krogh, 2009 s. 637). Vi som forskere har tatt utgangspunkt i at det ikke er mulig å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap. Samtidig opplever vi at SEKI-modellen gir en god strukturell oversikt over hvordan kunnskap kan utvikles og deles mellom mennesker, hvorpå de ulike prosessene gjerne skjer parallelt og i tett tilknytning til hverandre, slik at både taus og eksplisitt kunnskap påvirker hverandres utvikling i nære og komplekse relasjoner mellom mennesker. I tillegg påvirkes både kunnskaping og kreative prosesser av det som Schein (1984) kaller organisasjonskultur. Det hevdes at japanske forskere besøkte Norge på 70-tallet for å lære om det som skjedde av forskning om den norske arbeidslivsmodellen. Det har ikke lyktes oss å finne beviser for dette og ikke finnes det referat fra slike møter, men det har skjedd (samtale med forskningssjef Tore Nilssen i SINTEF Teknologi og samfunn, 10/6-2016). For oss og vår forskning er ikke dette viktig, men det er jo et spennende poeng om Japan og Norge kan ha lært av hverandre, og det gir oss kanskje et annet blikk på de japansk-inspirerte modellene SEKI og Lean.

Vi har nå sett på hvilke kreative metoder case-bedriftene benytter, og om det foreligger noen tilrettelegging for taus kunnskap i kreative prosesser gjennom bruk av disse metodene. Vi har funnet at begge case-bedriftene benytter både like og ulike metoder i sine kreative prosesser, og at disse er trolig med på å legge til rette for taus kunnskaping i kreative prosesser. Vi har også synliggjort og drøftet ulike barrierer som kan påvirke tilrettelegging og bruk av taus kunnskaping i kreative prosesser. Vi ønsker nå å se om case-bedriftene har møtt på noen utfordringer når de har jobbet med kreative prosesser.

4.2.2 Om utfordringer bedriften har møtt

På spørsmål om MWO hadde opplevd noen utfordringer når de jobber med kreative prosesser og taus kunnskaping, har vi valgt å benytte et sitat som vi har presentert tidligere:

“Vi mener at beste måten å formidle mellom temaene er skissene, det. Knapper og slikt. Men vi hadde utfordring, for han som ledet utviklerteamet likte ikke å arbeide på den måten teamet ville. Han ville kun ha muntlig overlevert og ikke skisse. Han ville gjøre det slik reklamebyrå gjør, med dialog og at tankene utvikles slik. Men utviklere virker ikke slik. Dette satte oss to og en halv måned tilbake. Han var god på taus kunnskaping, han - men det var vel ikke akseptert i teamet...”. (M1, dybdeintervju, MWO, 2015)

Et slikt utsagn rommer mye. For det første er det interessant at det benyttes skisser for å gjøre tankene til noe fysisk, er det som fungerer best i denne virksomheten. En skisse rommer mye kunnskap både hos den som sender og den som mottar. Skisser er viktige fordi de omformer idéarbeid fra å være individuell kontemplasjon til å bli visuelt, fysisk og konkret, noe man kan samhandle om. Begge parter må dermed ha temmelig tung kunnskap om hva det dreier seg om. Noe av denne kunnskapen er høyest trolig taus, da Gourlay (2006)

påpeker at det er et ugjenkallelig taust element i all eksplisitt kunnskap. Deretter er det interessant at en alternativ metode for kunnskapsdeling; muntlig dialog, som ifølge Carlsen et al. (2012) kan kalles for *Prepping*, ikke virket tilstrekkelig for dette teamet. Kunnskapen hos mottaker og sender må være innstilt på samme frekvens, slik at man skjønner hva knappen skal gjøre, hvor den henter informasjonen fra, etc. Ifølge von Krogh et al. (2001) er det et behov for et felles språk. Dette kan man si er allmenngyldig både i kreative prosesser, prosjekt og i alt samarbeid forøvrig. Språk er nøkkelen til individuell læring og refleksjon, og også at dette er avgjørende for å kunne dele det man vet med andre. Dette inkluderer også deling av taus kunnskap. Når det er utfordringer med mangel på felles språk, kan det ifølge von Krogh et al. (2001) oppstå organisasjonsbarrierer som kan sette bedriften tilbake i utvikling og framdrift. For teamet i MWO førte mangel på felles metoder, felles forståelse og språk i de kreative prosessene til økt usikkerhet og frustrasjon både blant ansatte og ledelse i bedriften. Noe som igjen førte til at produktutviklingsprosessen ble forsinket. I verste fall kunne dette vært stor betydning for utviklingen og overlevelsessevnen til MWO, dersom ledelsen ikke hadde tatt grep og gjennomføre det som Argyris (1990) kaller for Modell 2-tiltak.

Løsningen ble etter flere dialogprosesser å si opp og kjøpe ut vedkommende, som ikke ønsket å bruke samme arbeidsmetoder som de andre kunnskapsarbeiderne. Vedkommende evnet ikke å endre sin arbeidsmetodikk, selv etter mye dialog med både ledelse og medarbeidere. Det vil si at samarbeidsarenaene for de kreative prosessene heller ikke fungerte optimalt. Det fantes ikke noe samhandlende Ba i eksternaliseringsfasen, slik det beskrives i SEKI-modellen (Hislop, 2013). Det ble gjort forsøk på kunnskaping gjennom muntlig dialog, men det var ikke tilfredsstillende med tanke på overføring av både taus og eksplisitt kunnskap mellom medarbeiderne i MWO. Denne utfordringen er et klassisk eksempel på det Hislop (2013) kaller for dialogisk diskurs, hvor vi faktisk ser at det foreligger konflikter og maktkamper, selv i små bedrifter, som igjen kan ha stor betydning for bedriftens videre utvikling, dersom utfordringen ikke blir løst på en fornuftig måte. Videre har MWO, også opplevd utfordringer i forhold til finansiering og inntjening de første bedriftsårene, som kunne ha fått betydning for både kreative prosesser og produktutvikling. M1 sier følgende, som kan være med på å beskrive dette: *“det var veldig bra for oss at Sparebank1 sa nei. Det utløste en energi i selskapet. Måtte snu seg fort og gikk til en annen. Denne bedriften hadde kjøpt Garmin pulsklokker og oppfordret oss til å koble opp tjenesten til dette. Vi kontaktet Garmin og de la oss inn i sitt system. Utholdenhet er viktig. Et slikt press som Sparebank1 satte oss i er bra!”* (M1, dybdeintervju, MWO, 2015)

Dette kan ifølge Oddane (2008) være en form for kreativt press, som kan ha vært med på å skape både indre motivasjon og deretter en kreativ prosess hos M1 til å finne andre løsninger for WMO, som på sikt har vist seg å være bedre enn å få til avtale med f.eks. Sparebank1. Ifølge Amabile (1998), vil det ha stor betydning å sette rette medarbeider på rett jobb. I dette tilfellet var M1 riktige person for denne utfordringen. Amabile (1998) hevder hennes forskning viser at medarbeidere er mest kreative når de hovedsakelig er motivert av interesse, tilfredshet og utfordringen i den jobben som skal gjøres. Dette viser også hvor

essensielt viktig kreativitet og bruk av taus kunnskap kan være for en bedrift med tanke på overlevelse når det er trange økonomiske kår. *“Nøden tvinger naken kvinnen til å spinne,”* er det et ordtak som beskriver at vanskelige oppgaver ofte motiverer til nyvinninger med formål å redusere vanskelighetene man befinner seg i. Kan den energien og motivasjonen som ble utløst i MWO, i forbindelse med avslaget de fikk fra Sparebank1, sies å være en form for taus kunnskap eller reaksjon, som kom opp til overflaten? Ifølge Gourlay (2006), er dette en type utførelse og oppførelse, som ikke kan beskrives eller kodifiseres, men som trolig er med på å skape kreative prosesser og mulighet for videre utvikling og evne til overlevelse. Samtidig skal det også nevnes at det å ha tilgang på ressurser som for eksempel tid og penger er viktig for kunnskaping, kreative prosesser og innovasjoner i alle typer bedrifter (Amabile, 1998). Dersom M1 ikke hadde lyktes med å skaffe nødvendige finansielle partnere for å sikre videre drift på lang sikt, kunne dette ført til et betydelig press på kreative prosesser for å ferdigstille treningsproduktet raskere enn ønskelig. Ifølge Amabile (1998), kan kreativitet hindres om man ikke tillates tid til å utforske problemer eller gir ideer muligheter til å utvikles.

Eksempler på utfordringer som K har møtt på i kreative prosesser, er blant annet manglende tilgang på historikk og kompetanseoverføring fra bedriften som i sin tid først utviklet kortsystemet, som K nå skal vedlikeholde, forbedre og videreutvikle. K2 sier følgende om utfordringene de står ovenfor i den kreative prosessen de er inne i: *“Når vi gjør en endring en plass, så vet vi egentlig ikke hvilke konsekvenser det vil få. Koden henger så sammen. Det er så komplekst. Da systemet ble laget, var det veldig mange utviklere som var inne i bildet, som var inn og ut, og gjorde endringer. De bygde på og bygde på. Så har vi tatt over forvaltningen med å følge opp systemet etter det ble ferdig. Så har vel vi også gjort en del ting som har gjort at systemet har blitt enda mer gele. Utgangspunktet var såpass dårlig, at vi måtte bare følge og gjøre endringer på samme måte som tidligere.”* K4 tilføyer følgende: *“Det er flere grunner til dette. Vi hadde ikke så veldig mye kompetanseoverføring fra bedriften som utviklet systemet før oss. Vi sitter ikke med all historikken rundt det som har gått galt tidligere. Det har nok ført til at vi trolig har gjentatt noen av de samme feilene pga manglende historikk”*. K5 supplerer med følgende innspill: *“Det har også vært vanskelige å sette seg inn i hvordan de har tenkt i forskjellige situasjoner. Vi har sikkert brukt like mye tid på systemet i etterkant, som det som er brukt opprinnelig. Det har hele tiden vært ønske om å få mer og mer funksjonalitet inn i systemet, og når en bygger funksjonalitet, blir det ikke mindre komplekst, uten at det må gjøres noen grep”*. (K2, K4, K5, dybdeintervju, K-team, 2016)

Dessverre hadde ikke vi noen oppfølgings spørsmål i intervjuet vedrørende denne utfordringen. Vi vet derfor ikke om det ble gjort noe forsøk fra K sin side til å ta kontakt med bedriften, som hadde utviklet kortsystemet i utgangspunktet. I og med at dette er en konkurrerende bedrift, er det høyst trolig vanskelig å få til en kompetanseoverføring fra den andre bedriften da de er i en konkurransesituasjon, uten å kjøpe informasjonen. I tillegg er det ikke sikker nok å kjøpe informasjonen, da det i en studie om kunnskap og industrispionasje viste det seg at det ikke var tilstrekkelig å stjele kunnskapen alene, også nøkkelpersonell måtte hyres inn eller kidnappes for å fange deres erfaring (Chia og Holt, 2008, s 147). Dette viser at taus kunnskap er vanskelig overførbart, noe som er viktig for

bedrifter å vite, spesielt i forbindelse med f.eks. oppsigelser eller endring av team (mikrosamfunn) kan mye viktig taus kunnskap forsvinne (von Krogh et al., 2001), og det vil få kunne få betydning for bedriftens overlevelsessevne over tid.

I dette kapitlet ser vi at de to case-bedriftene har ulike utfordringer i kreative prosesser, og da spesielt i forhold til utnyttelse av spesielt taus kunnskap. Case-bedriftene vil trolig fortsette å oppleve å ha ulike utfordringer avhengig av hva de jobber med, men felles for dem begge er at manglende overføring av både taus og eksplisitt kunnskap kan påvirke bedriftenes evne til videre utvikling og økt konkurransekraft. Det vil derfor være viktig å se på om bedriftene evaluerer og videreutvikler sine metoder med tanke på å legge til rette for taus kunnskap i kreative prosesser.

4.2.3 Hvordan bedriften evaluerer og videreutvikler metodikk?

Som tidligere skrevet har både MWO og K jevnlig interne og eksterne møter, hvor de diskuterer utvikling, framdrift, utfordringer og muligheter. Men, hvordan jobbes det med evaluering av interne arbeidsmetoder, og er det noe fokus på å videreutvikle egen arbeidsmetodikk med tanke på tilrettelegging av taus kunnskap i kreative prosesser?

Som tidligere omtalt opplevde MWO problemer og manglende rutiner på utvikling av nye ideer til ferdig produkt. Bedriften valgte i den forbindelse å leie inn kompetanse, som bistod MWO på etablere en kommunikasjonsmodell, slik at de ville få bedre rutiner på gjennomføring av kreative prosesser, utvikling og testing fram til ferdigstilt produkt.

I Product development-modellen ligger det inne en kontinuerlig evalueringsprosess på prosjektene de jobber med. M2 sier følgende om hvordan de blant annet måler kundetilfredshet: *“Pr dagens dato måler vi ikke på kundetilfredshet. Det er noe vi må få på plass etter hvert. Manuelt ser vi jo hva som kommer inn“* (M2, dybdeintervju, MWO-team, 2016). Med dette ønsker MWO å få tilbakemeldinger fra sine kunder på om produktet fungerer som ønsket, og evt. om det finnes noe forbedringspotensiale i produktet, som de kan jobbe videre med. MWO ønsker med andre ord å lære av sine kunder gjennom en kontinuerlig læringsprosess, og det kan ifølge Irgens (2011) kalles for en organisatorisk læring, som kan føre til dobbeltkretslæring hos MWO.

Av og til kan evaluering og videreutvikling av metodikk oppstå under helt uventede forhold og på helt andre arenaer. Blant annet i et jobbintervju, framkom det en kreativ tanke fra en jobbsøker, som skulle føre til betydelig omveltning av tankesett i forhold til valg av fokus og metode for å utvikle treningsproduktet videre i MWO. M1 gir følgende beskrivelse på en hendelse som førte til videreutvikling av metode; *“vi ble vel klar over det senere, at den testen (biologisk alder) har så stor rolle. (Hadde først poeng og badger). Det første jobbintervjuet med deg [M3], du sa at dette må vi kaste ut. M3: “Ja, man har i hovedsak to måter å motivere brukere på: ytre - med poeng og slikt, og indre - hvordan man føler seg i fremgang. Ved ytre vil du få en sterk, men kortvarig gevinst, og det vil bare fungere så lenge de er interessert i premiene. Men hvis du fokuserer på indre motivasjon, vil du få en gradvis*

oppbygging av motivasjonen og den vil være vedvarende. I en test viste det seg at ytre påvirkning overskygget den indre motivasjonen. Man bør derfor eliminere ytre motivasjon og heller styrke den indre motivasjonen til brukeren. Der er det forskjellige metoder innen gameification som man kan bruke.” (M1, M3, dybdeintervju, MWO-team, 2016). M1 sier videre: “hva er utfordringen? Å få med de inaktive. Vi mener vi har funnet en løsning. Vi har gått fra ytre motivasjon, til indre. Vi startet med premier og badger, men det viste seg å være en kraftfull motivasjon i starten, men så datt det, det forsvant. Det ble nesten et besvær å få badger og pop-up når du ikke hadde gjort noe annet enn det du alltid hadde gjort. Den indre motivasjonen er viktig å ta tak i da... Da får du de gode historien, da skaffer det nye kunder” (M1, dybdeintervju, MWO-team, 2016).

Dette viser viktighet av å være åpen for nye innspill til nye metoder og tankesett for videreutvikling av produktet, uansett om de kommer fra kunder, nyansatte og erfarne ansatte. Det vil da automatisk skje nye overføringer av både taus og eksplisitt kunnskap inn i nye kreative prosesser, som igjen kan sikre bedriftens utvikling og konkurranseevne over tid. Teamet i K har jobbet med ulike prosjekter, og et eksempel på evaluering og videreutvikling av metodikk fikk de etter å ha opplevd følgende i et CRM-prosjekt. K4 sier følgende til spørsmålet om de gjennomfører noen form for evaluering av prosjektene: *“Alt er ikke gjort like bra. f.eks CRM-prosjektet ville vi ikke ha gjort likedan i dag”* Hvorpå K3, tilføyer og forklarer ytterligere: *“Det var et forprosjekt, som de hadde landet på et eller annet vis. Vi kom inn og skulle gjøre det forprosjektet, og viste egentlig ikke at IT-folka hos kunden ikke var med i prosjektet. De var ikke med på løpet. Der var det noe med hvem som snakket med hvem på riktig tidspunkt, som gikk litt galt ...!”* Hvorpå vi følger opp med følgende spørsmål: *“Dere hadde ikke kommet til å løse det på samme måte i dag? K3 svarer følgende: “Dersom vi hadde gjort et skikkelig forprosjekt med større team, og faktisk snakket med de riktige folka hos kunden, og bemannet opp prosjektet riktig, så hadde vi fått avdekt en del ting på et tidligere stadium. En av de tingene vi gjorde med CRM-prosjekt var at vi tok vekk et lag med prosjektledere, og snakket direkte med kunden i stedet. Alt ble mer krevende og vanskelig når vi måtte ta all kommunikasjon gjennom to prosjektledere ...” (K4 og K3, dybdeintervju, K-team, 2016)*

Problemstillingene som de ansatte i K møtte i CRM-prosjektet førte til at de i nye prosjekter er bevist på å ha mer direkte kontakt med kunden. I et annet prosjekt, har dette blant annet ført til at de har reist ut for å observere kunden i forbindelse med videreutvikling av funksjonalitet. Det vil si at det er blitt gjennomført det som Argyris og Schön (1996) kaller for dobbeltkretslæring i K, som har ført til at de har endret metodikk for hvordan de jobber i utviklingsprosjekter. I denne prosessen har nok ikke de ansatte hatt noen bevist tanke på om de har benyttet taus eller eksplisitt kunnskap, men de har trolig kjent det på kroppen at deres arbeidsmetodikk ikke har vært god nok. De ansatte har derfor blant annet i større grad tatt i bruk observasjon som metode, for å kartlegge hvordan kunden jobber, noe som vil kreve en del avkoding av kunnskap underveis i observasjonen og i etterkant. De ansatte vil i større grad bli nødt til å tolke og forstå taus kunnskap hos kunden, i tillegg til åpenbar eksplisitt kunnskap. Det vil si at de ansatte nå i større grad legger til rette for og benytter taus

kunnskap, uten trolig å være bevist dette selv. Når det gjelder større organisatoriske utfordringer, så forteller K1 at det av og til lett kan bli slik at ansatte og medeiere i K kan bli for snille mot hverandre i og med at de eier noe sammen. K benytter derfor i krevende tilfeller eksterne coacher, som kommer inn og bistår bedriften med organisatoriske læringsprosesser. Det har ifølge K1 vært få tilfeller av dette. Design av team er ifølge Amabile (1998), viktig med tanke på å fremme kreative prosesser. K kan trolig ha noe å hente på å sette sammen team med mer ulik kompetanse enn det som gjøres i dag. K-teamet, sier at det ofte er kunnskapsarbeidere med lik kompetanse og bakgrunn som jobber i teamene, og at det fører til likt tankesett.

Litteraturen sier at læring ofte er forbundet med en respons på et avvik, en prosess av påvisning og korrigerende av feil. Ifølge Irgens (2011) er forandring i vårt handlingsmønster en indikasjon på at vi har lært noe. Som vi kan se i empirien har både K og MWO opplevd situasjoner og utfordringer i sine kreative prosesser, som har ført til endring av arbeidsmetoder. Som tidligere nevnt kan organisatorisk læring tilsi at læring skjer som en kontinuerlig prosess, og at organisasjonens respons på situasjoner viser de handlingmessige konsekvensene av denne løsningen (Irgens, 2011). Videre at dobbelkretslæring gir muligheter til innovasjon og nytenkning ved at det går en ekstra spørsmålskrets tilbake til grunnleggende forutsetninger for atferden (Argyris i Irgens, 2011). Dobbeltkretslæring gir videre mulighet for nye kreative prosesser og innovasjoner, som ifølge Oddane (2008), er koblet tett opp mot mentale hendelser, og som fordrer overføring og videreutvikling av både tause og eksplisitt kunnskap som for eksempel hos de ansatte i både K og MWO. Begrepet dobbelkretslæring er også nært knyttet opp mot begrepet enkeltkretslæring. I en organisasjon preget av enkeltkretslæring vil fokuset være på å gjøre tingene riktig. I organisasjoner preget av dobbelkretslæring vil man i større grad stille spørsmål ved om man gjør de riktige tingene. For å hevde at en organisasjon er lærende må begge typer organisasjonslæring være tilstede (Morgan, 2004).

Som tidligere omtalt, hevder von Krogh et al. (2001), at det i bedrifter kan oppstå ulike organisasjonsbarrierer, som kan være med på å forhindre at en bedrift har evne til å gjennomføre organisatorisk evaluering og læring, altså dobbelkretslæring. Dersom det foreligger ulike organisasjonsbarrierer i en bedrift kan dette føre til det Argyris (1990) kaller Modell I-tenkning. Når de ansatte for eksempel opplever mangel på det von Krogh (2001), kaller omsorg i organisasjon, og det som vi senere vil omtale som tause elementer i denne besvarelsen, i form av; *Gjensidig tillit, Aktiv empati, Adgang til hjelp, Ingen fordømmelse og Pågangsmot*, kan bedriften ha styringssystemer, normer og antagelser som vil motsette seg dobbelkretslæring. For å søke å skape en lærende organisasjon er det utarbeidet Modell II-regler for de samme elementene. Her skal man forsøke å reagere basert på holdbare opplysninger og valid informasjon for å gi mulighet til nettopp dobbelkretslæring. Ifølge Von Krogh et al. (2001) krever dette både trening og trygghet blant både ledelse og ansatte i bedriften. Ut fra funn i empiri, opplever vi at fenomenet *dobbeltkretslæring* og Modell II-tenkning finnes hos begge case-bedriftene. Både MWO og K innehar kreative prosesser og metoder, som tar utgangspunkt i tidligere erfaringer og evalueringer, som har ført til

dobbeltkretslæring, samt overføring av både taus og eksplisitt kunnskap til nye metoder. Informantene beskriver prosesser, hendelser og aktiviteter uten å være bevist på om det har vært noen overføring av taus kunnskap i de omtalte situasjonene. Case-bedriftene er imidlertid blitt bevist på at det er nødvendig å gjennomføre kontinuerlig evaluering av egne arbeidsmetoder for å sikre videre kunnskaping, utvikling, vekst og konkurransekraft i bedriften. Vi har nå analysert og drøftet relevante funn fra empirien, som er relevant for forskningsspørsmål nr 1, som omhandler; *Hvordan arbeider bedriften for å finne og løse kreative utfordringer?* Vi går i neste kapittel videre til forskningsspørsmål 2, som omhandler samarbeid og ledelse av kreativt arbeid hos case-bedriftene.

4.3 Samarbeid og ledelse av kreativt arbeid

For å kunne besvare vår problemstilling: *Hvordan legge til rette for taus kunnskap i kreative prosesser*, skal vi å se på forskningsspørsmål nr 2. Vi ønsker å undersøke følgende:

Hvordan organiseres og ledes kreative prosesser i bedriften?

- a. På hvilke arenaer har virksomheten kreative prosesser, og hva skjer der?
- b. Er virksomhetens mål, retning og hensikt forankret blant medarbeiderne?
- c. Hvordan ivaretar bedriften langsiktighet?

Vi har valgt å beskrive forskningsspørsmålet med de tilhørende underspørsmål i kronologisk rekkefølge, hvorpå vi drøfter de empiriske funnene mot tidligere anvendt og presentert teori.

4.3.1 Samarbeidsarenaer for kreative prosesser

Som nevnt i teorikapitlet, kan ulike samarbeidsarenaer være viktig for å fremme taus kunnskaping i kreative prosesser i bedrifter. MWO har to team som driver med de kreative prosessene. Et kreativt team, og et utviklerteam. Følgende sitater er med på å vise at det også foregår kreative prosesser på ulike arenaer hos MWO: *“Alle vi som jobber her er jo engasjert i det vi holder på med, og liker å snakke om det med venner og folk vi møter i jobbsammenheng. Da kommer det et skred av forslag og ønsker” (M2, Dybdeintervju, MWO-team, 2016)*

Her foregår det kreative prosesser hos de ansatte på fritiden, hvor de er i interaksjon med andre mennesker enn sine medarbeidere. Vi kan si at den kreative prosessen skjer på uformelle, spontane og tilfeldige arenaer hvor folk møtes. Dette kan ligne på det Irgens (2007) kaller for et praksisfellesskap, som er en uformell gruppe som samles i et fellesskap på tvers av avdelingsgrenser, hvor man kan dele kunnskap og hjelpe hverandre med løsningsforslag til vanskelige oppgaver. Det er ingen ledere som bestemmer at slike grupper skal dannes, og de kan ha stor betydning for spredning av kunnskap og utvikling av stadig bedre praksis. Hos K, er det blant annet tilrettelagt for felles lunsjareal, hvor de ulike teamene møtes for å spise felles lunsj. Dette er en mer uformell arena og kan defineres som et praksisfellesskap hvor det er tilrettelagt for deling av både taus og eksplisitt kunnskap mellom ansatte, som ikke nødvendigvis jobber i samme team. Ifølge Brown og Duguid (1998), kan disse praksisfellesskapene også oppfattes å være problematisk, da det kan

utvikles rutiner for god praksis som ikke fanges opp av den formelle organisasjonen eller praksis som gjøres gjenstand for nødvendig evaluering. Det vil derfor være nødvendig å inneha formelle arenaer, for å fange opp kunnskap, kreative ideer og forslag som kan benyttes videre i bedriftens kreative prosesser, som i igjen kan føre til å sikre bedriftens overlevelsessevne over tid. Eksempler på mer formelle arenaer ser vi gjennom det M1 forteller i neste sitat; *“Det er jeg som må stå for beslutningene, men jeg må ha med meg folkene. Det tas jo masse beslutninger både bevisst og ubevisst, og med tanke på forretningsutvikling tar jeg gjerne en utsjekk med styrets leder for å kvalitetssikre at det er i henhold til selskapets formål”, og videre sier han; “Jeg tar ganske mange beslutninger, men de fleste sjekkes likevel ut med folk i teamet. Selv om jeg er temmelig sikker på at beslutningen er rett, så liker jeg å få en second opinion fra folk i teamet” (M1, dybdeintervju, MWO, 2015).*

Her skjer de kreative prosessene i mer formelle arenaer, som på tidligere omtalte mandagsmøte, eller i møte med f.eks. styreleder. Videre forteller M1 og M3 om en annen type arena: *“vi ble vel klar over det senere, at den testen (biologisk alder) har så stor rolle. (Hadde først poeng og badger). Det første jobbintervjuet med deg [M3], du sa at dette må vi kaste ut. M3: “Ja, man har i hovedsak to måter å motivere brukere på: ytre - med poeng og slikt, og indre - hvordan man føler seg i fremgang. Ved ytre vil du få en sterk, men kortvarig gevinst, og det vil bare fungere så lenge de er interessert i premiene. Men hvis du fokuserer på indre motivasjon, vil du få en gradvis oppbygging av motivasjonen og den vil være vedvarende. I en test viste det seg at ytre påvirkning overskygget den indre motivasjonen. Man bør derfor eliminere ytre motivasjon og heller styrke den indre motivasjonen til brukeren. Der er det forskjellige metoder innen gameification som man kan bruke.” (M1, M3, dybdeintervju, MWO-team, 2016).* I ovenfor nevnte sitat, skjer det kreative prosesser, på en arena hvor fokus egentlig var jobbansettelse. Dette viser at kreative prosesser ikke nødvendigvis stopper opp, når de involverte går inn i nye arenaer med andre typer tema. Prosessen fortsetter gjerne mentalt i bilen på tur hjem, hvor vi fortsetter å diskutere utfordringene og mulighetene med f.eks. ektefelle, venner eller andre mennesker vi møter.

Hos K foregår kreative prosesser på følgende arenaer som interne statusmøter, kundemøter, over felles elektroniske plattform K deler med kunden og generelt utviklingsarbeid på arbeidsplassen. Teamet velger også å reise ut til kundene for å utføre observasjoner av ulike arbeidsprosesser, for i lettere grad kunne utføre nødvendige kreative prosesser for å utvikle et best mulig produkt for kunden til slutt. I teorikapitlet har vi også tatt for oss det japanske uttrykket “Ba”, og med dette menes sted hvor kunnskap kan skapes. Dette stedet kan være fysisk, virtuelt, mentalt eller alle tre, og det kan derfor også oversettes i forståelsen kontekst. Ba vokste frem som et viktig element i tidligere omtalt SEKI-modell (Hislop, 2013). Forfatterne peker på det som er spesielt med Ba i forhold til vanlig menneskelig interaksjon, nemlig konseptet med kunnskaping (Nonaka & Konno, 1998). Vi synes konseptet Ba er spennende, og selv om det er japansk, mystisk og nytt for oss - eller kanskje nettopp derfor - er dette anvendelig som begrep for å anskueliggjøre og sette ekstra fokus på rammeforhold til mellommenneskelige interaksjonen, som må til for å skape ny kunnskap og nye idéer. Von

Krogh et al. (2001) og Oddane (2008) beskriver også viktigheten av denne typen arenaer eller kontekster *for at det skal skje kunnskaping og kreative prosesser*, gjennom sine teoretiske analyser: Kunnskapshjelper nr 4: *Å skape den riktige konteksten* (Von Krogh et al., 2001) og *Press* (Oddane, 2008).

Vi kan ut fra sitater og observasjoner fra både MWO og K se at Ba kan være plattformen for å konsentrere organisasjonens kunnskapsressurser i kunnskapingsprosessene. Ba eksisterer som tidligere nevnt på forskjellige nivå, hvor teamet er Ba for individet, organisasjonen er Ba for teamet, og markedet er Ba for organisasjonen. Modellen fremhever at det kreves forskjellige Ba i forhold til hvilket steg i modellen man befinner seg i. I sosialiseringsfasen, hvor man deler taus kunnskap mellom individer, må man ha et fysisk ba hvor man kan samarbeide - et opprinnelse-Ba. Dette ser vi blant annet gjennom at de kreative teamene i MWO er nødt til å samarbeide fysisk for å skape noe sammen. Dette gjelder også forøvrig det kreative teamet i K. Overføring av kunnskap skjer blant annet via dialog, prepping og bruk av skisser, for å skape økt forståelse mellom teamene. I eksternaliseringsfasen, hvor man omgjør taus kunnskap til eksplisitt, må man ha et samhandlende Ba. Her kan man ha både en fysisk, men også en virtuell arena eller felles verdier. I MWO har både de ansatte og ledelsen et felles overordnet mål om å redusere inaktivitetsproblemet til mennesker i Norge, og resten av verden hvis mulig. Dette betyr at de må ha et samhandlende Ba, som trekker i samme retning, skal bedriften kunne oppnå resultatet de ønsker seg. Hos K deler de elektronisk plattform med kunden, da de har et felles og samhandlende mål om å utbedre kortsystemet til det bedre. I kombineringsfasen, hvor eksplisitt kunnskap endres til mer komplekse former, har man cyber-Ba. En arena hvor man kan fange og integrere intern og ekstern kunnskap, formidle og tilpasse. Dette kan for eksempel være samhandling og deling av kunnskap over IKT-systemer som SharePoint og Skype. I Internaliseringsfasen, hvor eksplisitt kunnskap internaliseres i individer og organisasjonen som taus kunnskap, har man trenings-Ba. Her inkorporerer og utvikler man kunnskapen gjennom aktiviteter og praksis, treningsprogram og strategiske initiativ (Hislop, 2013; Nonaka & Konno, 1998). Dette ser vi gjøres både hos K og MWO gjennom intervjuene og observasjonene vi har gjennomført. Det er mye aktivitet og praksis som er knyttet opp mot utvikling og testing av produkter og metoder hos begge case-bedriftene. Igjen ser vi det er kontinuerlig prosess med kunnskaping, hvor både taus og eksplisitt kunnskap formidles mellom ulike aktører på ulike arenaer, som blant annet kan være med på å sikre bedriften økt konkurransekraft over tid. Samtidig er informantene fortsatt lite bevisst på egen taus kunnskap, og hvordan den kan være med å styrke konkurransekraften for bedriften.

Hos både K og MWO er det tilrettelagt med faste fysiske arbeidsplasser, hvor de ansatte møtes for å utføre sine arbeidsoppgaver. Hos K er den fysiske arbeidsplassen tilrettelagt med både formell og uformelle små og store møteplasser, samt team-rom hvor teamene sitter og jobber sammen i åpent landskap. Det å kunne møtes fysisk er med på å tilrettelegge for både taus og eksplisitt kunnskaping mellom de ansatte med tanke på gjennomføring av både individuelle og felles kreative prosesser, som for eksempel kan være med på å sikre bedriftens konkurransekraft. Hos MWO observerer vi tilsvarende åpne løsninger men i

mindre skala. I tillegg har ansatte med ledelsesansvar egne kontor i både K og MWO. Dette er nok mer viktig enn å tilby fancy rom i sterke farger med dataspill og dype sofaer. Rom påvirker utvilsomt menneskers adferd og interaksjoner (Christensen, 2014), men man skal være oppmerksom på om man gjennom ytre artefakter ikke kun signaliserer ønsket om kreativitet, men at man på andre måter også understøtter kreativitet i praksis. Kreativitet handler ikke alltid om samarbeid, men også om alenetid (Christensen, 2014). Fysisk rom må understøtte den aktivitet som skal skje der. Kjetil Trædal Thorsen, leder av det berømte arkitektkontoret Snøhetta, uttalte i en artikkel at *“Vi oppholder oss 90 prosent av tiden vår i rom”*, og siterer Winston Churchill som skal ha sagt at vi først skaper bygninger, så former de oss” (Blikstad, 2016). I debatten om cellekontor versus åpne kontorlandskap, må man se på hva man ønsker å oppnå. Er det redusering av kostnader, mer kreativitet, samarbeid eller grubling man ønsker?

Vi har nå belyst hvor viktig ulike arenaer kan være for tilrettelegging av taus kunnskap i kreative prosesser. Felles for både K og MWO er at det tilrettelegges for bruk av ulike former for arenaer, både formelle, uformelle, fysiske og virtuelle møteplasser hvor ønsket er at det skal foregå både taus og eksplisitt kunnskaping i forbindelse med kreative prosesser. Vi ønsker videre å belyse hvordan case-bedriftene jobber med mål og retning.

4.3.2 Mål, retning og hensikt

I den videre prosessen med å løse vår problemstilling, ønsker vi å se på hvordan taus kunnskaping og kreativt arbeid blir ledet og organisert i våre case-bedrifter. Vi ønsker å undersøke følgende forhold: Er virksomhetens mål, retning og hensikt forankret blant medarbeiderne?

Hva er mål, retning og hensikt i kreative prosesser? Dette spørsmålet bærer i seg dimensjoner om hva bedriften er, hva er dens oppgaver og mål, og hvordan organiseres arbeidet? En kunnskapsbedrift kan defineres som en virksomhet der verdiskapingen primært er knyttet til medarbeidernes kunnskap og medarbeidernes kunnskap om arbeidsutførelsen (Irgens, 2011). Både MWO og K kan etter vårt syn defineres til å være kunnskapsbedrifter. De ansatte i både MWO og i K, kan også defineres til å være kunnskapsarbeidere. Ifølge Hislop (2013) kan en person være en kunnskapsarbeider, hvis arbeid primært er intellektuelt og kreativt, som involverer utnyttelse og utvikling av både egne og andres kunnskap. For at kunnskapsarbeiderne i MWO og K, skal kunne gjøre jobben sin tilfredsstillende er de avhengig av at kunnskapsvirksomheten ledes av en eller flere kunnskapsledere. Ifølge Irgens & Wennes (2001) er en kunnskapsleder en person som leder og legger til rette for prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap i bedriften. Noen kan hevde at mennesker gjøres til et nyttemaksimerende objekt som skal oppfylle mål bedriften har satt. Men menneskers adferd styres gjerne av andre forhold enn bare rasjonelle mål til bedriftens beste. Mennesker har gjerne egne planer og ønsker, eller er i situasjoner hvor fokus tidvis må dreie seg om private forhold som familie og helse. Aristoteles hevder at penger ikke var mål for den riktige livsstil. Han mente at penger er nødvendig for å leve riktig: man skal tjene penger for å leve, ikke leve for å tjene penger. Så har ledelse i det hele tatt

noe den skal ha sagt? Ifølge Stacey (2008) er det å forsøke å lede eller fange taus kunnskap vil være uakseptabelt. Han mener at kunnskap er uløselig knyttet til personen og situasjonen, og hevder at å forsøke å styre dette representerer en helt spesiell ideologi og en ugrei etikk for å opprettholde maktrelasjoner. Paradokset er at man ved å forsøke å lede kunnskap kan ødelegge bedriftens konkurransefortrinn (Schultze & Stabell 2004).

Hos K har de ifølge K1 følgende ledelsesfilosofi: "Vi skal gjennom vår eierdelte struktur, skape engasjerte medarbeidere, som igjen skaper gode løsninger, som igjen gir fornøyde kunder" (K1, dybdeintervju, K, 2016). Dette gjenspeiler seg også gjennom at K måler både medarbeidertilfredshet og kundertilfredshet, og at dette fører til en positiv bunnlinje, som er med på å vise at K har lyktes både internt og eksternt. I 2015 gjennomførte K en prosess, som de valgte å kalle "Golden Cirkel", hvor det blant annet ble satt fokus på; "*Hva er grunnen til at vi jobber i K? Hvordan jobber vi, og hvor skal vi videre?*". Dermed ser vi at de kan ansees å jobbe med utgangspunkt i den hermeneutiske sirkel (Johannessen et al., 2010), hvor blant annet fortolkning i kreative prosesser består av en stadig bevegelse mellom å se på delene og den konteksten man befinner seg i, mellom det man skal tolke og deres egen forforståelse. I K er det ifølge K1 ønskelig og en målsetting å gi de ulike teamene mer ansvar. Dette tyder på at virksomhetens mål og hensikt er godt forankret blant medarbeiderne i K, som også ofte er medeiere i bedriften. I en kunnskapsbedrift har ledelsen et dobbelt ansvar for å frigjøre potensialet som finnes i organisasjonens kunnskap, og omdanne det til verdiskapende handlinger gjennom for eksempel kreative prosesser. Det andre lederansvaret er knyttet til bedriftens konkurransesituasjon, som tilsier at man må se til at det enten utvikles ny og unik kunnskap som kan frigjøres i utviklende aktiviteter, eller den alminnelige kunnskapen som allerede finnes i bedriften må utnyttes bedre. (Von Krogh et al., 2001). Det at K måler både medarbeidertilfredshet og kundertilfredshet viser at bedriften trolig har bakt inn kunnskap som en verdi i regnskapene i form av intellektuell kapital. Ifølge Siggaard Jensen (2008) er nok fortsatt finansiell kapital det som er viktigst, i og med at arbeidskraft og produksjonsmidler betales med dette. Likevel, kunnskapsledelse kan benyttes til å maksimere virksomhetenes potensiale, slik at de blir konkurransedyktige og fleksible til å gjøre innovasjoner.

Vi skjønner at det her kan finnes motsetninger mellom det en leder historisk har hatt som målsetting, og det som kan være planene til en kunnskapsarbeider, men både i K og MWO finner vi gjennom våre intervjuer og observasjoner uttalte mål og hensikter, som bekrefter at bedriftens mål og hensikt er godt forankret hos medarbeiderne. I kunnskapsintensive virksomheter skjer det ifølge Siggaard Jensen (2008), ofte interne kunnskapsprosesser gjennom at f.eks. forskere, innovatører og designere tar initiativ til og ledelse i å bistå med utformingen av virksomhetens strategiske mål og virkemidler. Dette observerer vi er en kontinuerlig prosess hos blant annet MWO, hvor medarbeiderne på mandagsmøtene ofte blir inkludert i ulike kunnskapsprosesser, som også omfatter utforming av mål og hensikt med bedriften. Dette vises tydelig gjennom følgende sitat fra M1, når vi spør om det er lett å lede bedriften: "*Det er jeg som må stå for beslutningene, men jeg må ha med meg folkene*" (M1, Dybdeintervju, MWO, 2015)

I denne besvarelsen har vi også vært opptatt av å se om case-bedriftene er klar over eget ontologisk ståsted, både teoretisk og praktisk, og om er dette gjenspeilt i måten bedriftene organiserer og leder kreative prosesser. Vi opplever at K1 i K, har flere beviste og uttalte tanker om hvilket ontologisk ståsted bedriften innehar, og at det legges til rette for at både ansatte og medeiere blant annet skal jobbe tilnærmet etter det vi ser kan ligne på den tidligere omtalte hermeneutiske sirkelen, som tilsier at bedriften vektlegger samfunnsvitenskapen som ontologisk ståsted. I K vektlegges kunnskapsdeling av både taus og eksplisitt kunnskap i pågående kreative prosesser mellom både ledelse, medeiere, ansatte og kunder, og at de dermed gjennom engasjerte medarbeidere er med å skape overlevelsessevne over tid. Det er med andre ord mindre fokus på krav om inntjening, overskudd og kontroll av de ansatte, slik vi kan finne som viktige element i naturvitenskapen. M1 i MWO uttaler følgende om hvordan de måler vellykkethet og suksess: *“Bunnlinja er karakteren vår. Det er ikke nødvendigvis det som skaper de beste opplevelsene: den stoltheten du får når du ser at dette her blir brukt. En signert kontrakt i bufferen, det slår alt! Vi skriver ikke budsjett, men vi har målsettinger. Ingen begrensninger: vi kan levere i hele verden”* (M1, Dybdeintervju, MWO, 2015). Dette viser at MWO som bedrift lever i en dualitet mellom både naturvitenskapen og samfunnsvitenskapen som ontologisk ståsted, da MWO, som andre bedrifter er nødt til å forholde seg til krav om nødvendig inntjening for å kunne lykkes med hensikten til bedriften, som er å gjøre noe med inaktivitetsproblemet til mennesker i Norge og resten av verden. Vi har nå belyst hvordan ledelse, mål og retning kan ha betydning med tanke på tilrettelegging for taus kunnskaping i kreative prosesser. Videre ønsker vi å se på hvordan bedriftene jobber med langsiktighet, prosesser og tid.

4.3.3 Langsiktighet, prosess og tid

Det er bred enighet i den litteraturen vi har valgt ut, at kreativitet eller idéarbeid er viktig for langsiktigheten i bedrifter. Carlsen et al. (2012) sier blant annet følgende: *“For de fleste organisasjoner er idéarbeid simpelthen det viktigste grunnlaget for å skape verdier og opprettholde langsiktig konkurranseevnen, enten det er i hverdagslige prosjektarbeid og samspill med klienter, eller det gjelder utvikling av nye produkter, tjenester og prosesser”* (Carlsen et al., 2012, s 15). Langsiktighet kobles gjerne til økonomi, som vi ser i sitatet over, og i vårt perspektiv betyr det at man da får anledning til å utbetale en ansvarlig lønn, ansette nye og spennende medarbeidere, investere i riktig produksjonsutstyr- og lokaler. Våre to case-bedrifter har et meget tydelig fokus på medarbeiderne, og viser dette i praksis gjennom å tilby, eller å vurdere å tilby, ansatteierskap. Begge firmaene har kontroll på økonomien, og særlig lederne har et blikk på dette med timeføring (K) og inntjening (MWO), hvor sistnevnte videreutvikler gratisapp for å kunne ta betalt frem til ny back-endløsning er på plass. Vi spurte blant om informantene i MWO om hva de legger i langsiktighet hos bedriften de jobber for, og fikk følgende svar; *“Jeg har et eksempel på det. Solgte tidligere et måltidserstatter, et slankeprodukt, men der var motivasjonen knyttet til en dato ofte. Et bryllup, en ferie, eller noe slikt. Motivasjonen var da å slutte å kjøpe produktet. Man har ingen ambisjon om å slanke seg resten livet! Men derimot en aktiv, sporty livsstil. Jeg kjenner ingen som ikke vil ha det! Kanskje det er et grunnleggende behov med god helse, og da snakker vi livet ut-perspektiv*

motivasjonsmessig. Men å gjøre det til et produkt, og å være sammen med kunden resten av livet, det er en annen sak. Men å nå en badge..., da har du gjort det, da. Hos en slik tilbyder er kunden normalt ett til ett og et halvt år, så slutter de. En potensiell kunde hadde prøvd dette hos to forskjellige tilbydere, og ønsket ikke å gjøre det igjen. Det er en refleksjon på dette med langsiktigheten” (M3, dybdeintervju, MWO-team, 2016).

M1 kom også med følgende sitat; *“det store spørsmålet, hva skal til for at de skal velge å betale for dette. Hva sier de for at en venn skal laste ned denne? Vi har jo sett at de som får en biologisk alder som er bedre enn de forventer blir litt skeptisk. Hvis du trener litt blir du jo 20 år. Kanskje skal vi ikke stille flere personer spørsmålet om hva som er interessant? Er det fremgang i oksygenopptaket, eller er det hvor nærme du er en referanse, eller er det så lenge du er på BioAge-skalaen? Statistikk eller prognose?” (M1, Dybdeintervju, MWO, 2015)*

Disse to sitatene viser at informantene i MWO er opptatt av langsiktighet i kreative prosesser, spesielt med tanke på å få kunder til å fortsette å være kunder over lengre tid, og at det vil være med på å redusere inaktivitetsproblemet til aktuelle kunder. Informantene fremhever også M2, som en viktig ressurs i bedriften med tanke på videre langsiktig vekst hos MWO. von Krogh et al. (2001) presenterer et nytt strategisk rammeverk hvor overlevelse eller forbedring er de to alternativene. Vi ser at økt fokus på og tilrettelegging for taus kunnskap i kreative prosesser kan medføre økt konkurransekraft for aktuelle case-bedrifter, og vi mener dette også kan romme den forbedringsstrategien som er den nødvendige veien for bedrifter som arbeider med kunnskapsutvikling.

I K ivaretas bedriftens langsiktighet gjennom at de ansatte i bedriften har mulighet til å bli medeiere etter 3 års ansettelse. K1 sier følgende om eierskap og langsiktighet i bedriften; *“Når en medarbeider har vært ansatt i 3 år i K, får vedkommende mulighet til å bli medeier, og vil da få eie like stor andel av bedriften som de som gikk inn som eiere første gangen. Dette er med på å skape felles ansvar og engasjement. Så langt har ingen takket nei til å bli medeier i K” (K1, Dybdeintervju, K, 2016).* Gjennom denne eierstrukturen får K trolig en langsiktig konkurransefordel, samt at det også er bred enighet om at det ikke skal hentes ut utbytte i trange økonomiske tider. Videre sier K1; *“Vi vokser organisk og bruker tid på å finne de riktige ansatte. Vi har som mål om bli 200 ansatte innen 2020. Her vil det være viktig å passe litt ekstra på når vi passerer 150 ansatte, for da er det ofte noe som skjer med kulturen innad i bedrifter”. (K1, Dybdeintervju, K, 2016),* Dette viser at K har et langsiktig fokus på prosess og tid i hvordan de tenker å videreutvikle bedriften. K1 forteller at de ofte bruker tid på å få med både eiere og ansatte når det skal gjøres beslutninger ved større veivalg, og at ledelsen i K er opptatt av å ikke ta for raske beslutninger. *“Det er viktig å stoppe opp og reflektere over utfordringer. Dette er løpende prosesser, og det er viktig å unngå å raske løsninger, som på et senere tidspunkt kan vise seg å være feil løsninger” (K1, Dybdeintervju, K, 2016).* Amabile (1998) bekrefter også gjennom sin forskning at tid som ressurs er et viktig element for at kreative prosesser skal kunne bli gjennomført på en tilfredsstillende måte. Vi ser at ledelsen i begge case-bedriftene vektlegger langsiktighet, og det å ha tid til å kunne gjennomføre ønskede kreative prosesser. Spesielt K1 i K vektlegger det å ikke ta for raske

avgjørelser når det er behov for å stopp opp og reflektere over utfordringene. I begge bedriftene vektlegges langsiktighet og prosesser rundt det å la kunnskapsarbeiderne bli med på å ta avgjørelser i bedriftene. Dette opplever trolig de ansatte som en anerkjennelse, som ifølge Amabile (1998) kan være med på å føre til økt kreativitet i bedriftene.

Vi har nå analysert og drøftet relevante funn fra empirien, som er relevant for forskningsspørsmål nr 2, som omhandler; *Hvordan organiseres og ledes kreative prosesser i bedriften?* Vi går i neste kapitel videre til forskningsspørsmål 3, som omhandler tause og usynlige elementer i kreative prosesser.

4.4 Om taus kunnskap i arbeid

For å kunne besvare vår problemstilling: *Hvordan legge til rette for taus kunnskap i kreative prosesser*, skal vi se på forskningsspørsmål nr 3. Vi ønsker å undersøke følgende:

I hvor stor grad er bedriften klar over, og gjør noe med, de tause og usynlige elementene i de kreative prosessene?

- a) Hvilke verdier og tause elementer finnes i case-bedriftene?
- b) Hvordan omgjør bedriften taus kunnskap til verdiskapende tjenester eller produkt?
- c) Hvordan sikrer man økt fokus på formidling av taus kunnskap?

Vi har valgt å beskrive forskningsspørsmålet med de tilhørende underspørsmål i kronologisk rekkefølge, hvorpå vi drøfter funnene mot tidligere anvendt og presentert teori.

4.4.1 Eksempler på tause elementer vi har funnet i casebedriftene

Som vi har bemerket tidligere både i introduksjon, teorikapitlet, metodekapitlet og flere steder i analysekapitlet, opplever både vi selv og informantene i bedriften at fenomenet taus kunnskap, kan være krevende å forstå og sette seg inn i. Dette bekreftes også bredt av filosofer innenfor vitenskapen. Vi skal derfor følge opp Gourlays anbefaling om å benytte begrepet taus kunnskap kun om gjentagende handlinger som den enkelte ikke kan gjøre rede for og artikuleres, og som kan ha oppstått fra kulturen man kommer fra, biologiske forhold, eller begge deler (Gourlay, 2006). Vi enkeltmennesker kan reagere og oppføre oss på måter vi ikke kan gjøre rede for, enten det er medfødt eller formet av omgivelsene. Men vitenskapen kan kaste lys på spørsmål av typen: Hva er det som gjør at mennesker er interesserte og kreative? Hvorfor stoler vi på og samarbeider med andre mennesker? Disse spørsmålene bringer oss videre til følgende spørsmål: Synes bedriftenes uttalte normer og verdier å være implementert i praksis? Vi setter derfor fokus på hvilke uttalte verdier som finnes hos case-bedriftene, samt at vi også har sett etter uuttalte verdier, som vi har valgt å kalle for tause elementer i form av tillit, ærlighet, omsorg, motivasjon, intuisjon, tid, integritet og makt.

Verdier

Verdier er et viktig element å belyse i forhold til forskningsspørsmålet; I hvor stor grad er bedriften klar over, og gjør noe med, de tause og usynlige elementene i de kreative prosessene? Verdier har betydning for både enkeltmennesker og bedrifter. Vi skal først

presentere noen synlige og uttalte verdier som finnes i våre case-bedrifter, og drøfte disse opp mot det vi har valgt å kalle for grunnholdninger i bedriften. Vi ønsker videre å se hvordan de uttalte verdiene i case-bedriftene, og de mer skulte grunnholdningene kan ha noen betydning for tilrettelegging av taus kunnskap i kreative prosesser. I dybdeintervju med M1 i MWO, stilte vi spørsmål om det fantes noen beskrevne verdier i bedriften og fikk følgende svar; *“Ja, vi skal være respektfull, og dette har vi snakket om. Den ble også brukt i den personalsaken. Det andre ordet er verdiskapende, men den har vi ikke kommet godt i gang med. Kanskje vi må ha flere verdier.”* (M1, dybdeintervju, MWO, 2015).

I sitatet henviser M1 til saken som vi tidligere har omtalt under kapitlet om utfordringer bedriften har møtt på. Dette viser viktigheten av å inneha kjente uttalte felles holdninger og verdier i bedrifter, som danner utgangspunkt for en felles grunnholdning til hvordan kunnskapsleder og kunnskapsmedarbeidere i en bedrift skal agere når det for eksempel oppstår krevende konkurranseutfordringer eller interne organisasjonsutfordringer. I K har de ansatte mulighet til bli medeiere i bedriften. Dette en bevist strategi som K har valgt helt fra bedriften ble etablert. Likeverd og samhold, og at de ansatte i K har rett til å påvirke utviklingen til bedriften, er verdier som er uttalt og synlig i hele organisasjonen, som igjen skal medføre økt verdiskapning for bedriftens kunder. Ifølge Schein (1984) som har forsket på sosiale systemer i organisasjoner, kan verdiene definere hva organisasjonens medlemmer er opptatt av og hva slags atferd som forventes og aksepteres. Utfordringen med dette er at verdier ofte kun er hva som uttales og sies å være årsak til gruppens adferd. Gruppen uttrykker kun det de ideelt ønsker årsaken skal være, og hva det rasjonale bak oppførselen er ment å være. Det er derfor helt essensielt å forstå hvordan verdier læres, overføres til andre, utvikles og endres for å kunne forstå organisasjonen indre liv.

For å virkelig forstå en gruppes verdier og synlige handlinger må vi dykke ned i “basic assumptions”: *grunnleggende, underliggende antagelser* (Schein, 1984), som vi i denne besvarelsen har valgt å kalle grunnholdninger. Disse er gjerne ubevisste, men definerer hvordan gruppemedlemmer faktisk oppfatter, tenker og føler. Slike grunnholdninger som er tatt for gitt, kan være svært mektige, fordi de ikke er synlige og tilgjengelige for diskusjon. De bare er der, og holdes “skjult” av de uttalte verdiene. Disse grunnholdningene kan som tidligere nevnt i teorien vår, oppfattes å være både positive eller negative (Schein, 1984). I gruppeintervjuet vi gjennomførte hos K, fikk vi følgende refleksjon fra K3 rundt deling av kunnskap; *“Jeg har tidligere jobbet innenfor en statlig virksomhet, hvor det var mye slik: - Dette er min tue. - Dette eier jeg. - Ikke nærm dere. - Dette kan jeg alt om, og det her vil jeg ikke dele ...”* (K3, Dybdeintervju, K-team, 2016). Dette kan tyde på at en av grunnholdningene i den statlige bedriften var at de ansatte inntok en konkurrerende holdning til sine medarbeidere, mer enn en samarbeidende og kunnskapsdelende holdning, slik K3 nå opplever i K, hvor det er høyt fokus på kunnskapsdeling og samarbeid i alle ledd av organisasjonen. Når vi ifølge, Schein (1984), forstår grunnholdninger i menneskets natur, vil det være lettere å tolke de mer observerbare og atferdsmessige fenomenene dette gir seg uttrykk i. Disse fenomenene er hele tiden i endring og forming. For kunnskapsledere er det nødvendig å vite at man har en viktig oppgave når nettopp tidligere adferd og metoder ikke

lengre virker, og det kreves ny adferd og metoder for å løse problemer. Dette kan også sees på som en form for dobbeltkretslæring (Irgens, 2011). Ettersom sosiale system også søkes opprettholdt for å stabilisere de interne og eksterne omgivelsene for å motvirke usikkerhet som følger med endring, vil grunnholdninger ifølge Schein (1984) ikke så lett kunne endres. Det kan derfor være krevende å gjennomføre endringer og dobbeltkretslæring i organisasjoner.

For oss har det frem til nå vært viktig å ikke benytte det begrepet Schein (1984) selv benytter når han snakker om det sosiale systemet, nemlig kultur. Organisasjonskultur er noe mange allerede har et forhold til, og vi ønsket ikke en forhåndsprogrammert forståelse skulle forstyrre danningen av en dypere eller annen forståelse. Organisasjonskultur tilsvarer det vi har valgt å kalle organisasjonens grunnholdninger. Alle kan kopiere en organisasjons strategi, og det er enklere enn noen sinne å kopiere produkter, prosesser og såkalt verdigrunnlag. Men en organisasjons grunnholdninger vil være svært krevende å kopiere ettersom dette er så sammenflettet med enkeltindividenes adferd, verdier og grunnholdninger. Jo lenger man lever i en kultur, og jo eldre kulturen er, jo mer vil den påvirke våre oppfatninger, tanker og følelser. Schein (1984) hevder at om kultur er så mektig som han påstår, så er det lett å skape endringer som er i samsvar med eksisterende grunnholdninger, og svært vanskelig med endringer som ikke er i samsvar med grunnholdningene i en bedrift. Vi har i empirien funnet noen få eksempler på uttalte verdier i begge case-bedriftene som kan ha betydning for hvordan det for eksempel tilrettelegges for taus kunnskaping i kreative prosesser, og som i den forbindelse vil kunne ha betydning for bedriftens utvikling av konkurransekraft. Vi skal nå se på om det foreligger uttalte verdier og grunnholdninger i case-bedriftene som vi har valgt å kalle for tause elementer, som også kan ha betydning for tilrettelegging for taus kunnskap i kreative prosesser.

Tillit, ærlighet og omsorg

Tillit, ærlighet og omsorg er tre viktige elementer, som er viktig å belyse i forhold til forskningsspørsmålet: I hvor stor grad er bedriften klar over, og gjør noe med, de tause og usynlige elementene i de kreative prosessene? Tillit, ærlighet og omsorg er viktige elementer med tanke på å bygge gode sosiale system og kultur i bedrifter. Når en kunnskapsleder eller en kunnskapsmedarbeider skal dele og utvikle personlig kunnskap, må de ifølge von Krogh et al. (2001) være åpne for andres ideer og kunne stole på hverandre. Utveksling av taus kunnskap kan påvirkes negativt, særlig dersom det foreligger individuelle og organisatoriske barrierer mot kunnskapsutvikling. Tillit, ærlighet og omsorg er derfor tause elementer som må pleies kontinuerlig. Hvordan er det så hos våre case-bedrifter? I MWO finner vi mange eksempler på uttalt tro på alle ansatte, og at alle har gjensidig tillit til hverandre. M1 viser at han liker og har tro på folkene sine gjennom følgende sitater:

“K er et catch. Han er en utrolig dyktig utvikler. M er så strukturert! Jeg stoler på J, og han vet at jeg stoler på ham. Tillit er noe man gjør seg fortjent til, men alle får utdelt en stor dose. Det liker folk. Vi er et såpass lite team. Alle her har min tillit til at man gjør så godt man kan, og vil virkelig få det til. Det krever at man er en type som vil gjøre jobben ordentlig. Vi er motivert,

og hvis det er oppgaver noen ikke har gjort, er det en årsak bak det. De har prioritert til det beste for selskapet.” (M1, Dybdeintervju, MWO, 2015). Her kan vi registrere at det foreligger mye tillit og anerkjennelse fra M1, som igjen er med på å skape engasjerte og kreative medarbeidere (Amabile, 1998). M2, sier følgende om tillit og behov for kontroll i MWO: *“det er vel kultur for å gjøre superbra arbeid, men også aksept for at det oppstår ting. Det er også noe med gjensidig respekt, og hvis jeg blir møtt med f.eks sinne fra nn, så er det fordi han tror at jeg har sluppet av - og det har jeg jo ikke. Mye går på tillit her. Vi er i en slik periode i selskapets utvikling at det fort blir synlig om en ikke gjør som han skal gjøre. Så det er en kontinuerlig utsjekk, egentlig.”* (M2, Dybdeintervju, MWO- team, 2016).

Når det gjelder ærlighet og tillit innad i MWO som organisasjon, observerte vi følgende: Folk virker ærlig, oppgaver som ikke er gjort innrømmes uten å bruke energi på unnskyldninger (ikke forklaring, heller). M1 tar beslutninger i møtet (mobil, TeamViewer). Forøvrig ikke et møte hvor det ble synlig mye kreativt, men det ble etterspurt mye om fremdrift i tillegg til noen informasjonssaker. M1 kommuniserer positivt og optimistisk. Er troverdig, følger med, er oppmerksom. Lar ikke feil ligge, men presiserer humoristisk. Sørger for at fokus holdes mot overordnede mål (Observasjon allmøte, MWO, 2016)

Disse utsagnene og observasjonene viser det von Krogh et al. (2001) kaller for omsorg i organisasjonen. Vi kan blant annet se at gjensidig tillit gir grunnlag for forutsigbarhet og en grunnleggende tro på at motparten har gode hensikter med sine handlinger. Aktiv empati ser vi gjennom at medarbeiderne forstår de andres medarbeidernes situasjon, og at de gir rom for følelser, både positive og negative, samt er nysgjerrig og legger vekt på den gode dialogen. Vi observerer at det er mye god latter underveis i møtene vi deltar på. Adgang til hjelp observerer vi også gjennom at de som besitter kunnskap stiller denne til rådighet for de som trenger den. Ingen fordømmelse tilsier åpenhet for andres synspunkt, og at prøving og feiling gis rom og med skånsomme vurderinger. Pågangsmot peker mot at folk må være modige når man eksperimenterer, og man må være modig for å drive med dobbelt-kretslæring, da det kan kreve større organisatoriske endringer, som kan være med på å endre de sosiale systemene i bedriften.

Hos K ligger tilsvarende omsorg i organisasjonen, gjennom at det er en innebygd og uttalt tillit til både ledelse og medeiere, om at det i vanskelig tider ikke betales ut utbytte. Da skal kapitalen bli stående i bedriften, slik at det ikke er nødvendig å si opp folk. Denne tilliten til arbeidsplassen er trygg, fører også til at de ansatte i K ikke opplever at nyansatte kan være en trussel. K2 sier følgende om hva K er ute etter av kompetanse og kunnskap når de skal ansette nye utviklere; *“Vi er vel i utgangspunktet ute etter det vi har fra før. Nyansatte bør løfte oss og ha de riktige normene som vi står for da”* (K2, Dybdeintervju, K-team, 2016)

Samtidig kom det fram i intervjuet med K-teamet, at det ikke alltid er lett å få inn nyansatte i gruppen dersom normene og de sosiale systemene ikke blir fulgt. Dette ser vi gjennom følgende historie fra teamet: XX, kom inn som fersk, samtidig som han hadde mange tanker, som innebar at han ville kaste om på alt. De litt mer erfarne kunnskapsarbeiderne følte at XX var litt for fersk til å komme med slike meninger. Disse meningene var ikke farlige i selv, men

de følte at XX tok med seg veldig mye rutiner og erfaringer fra sin tidligere arbeidsplass, som han gjerne ville overføre til sin nye arbeidsplass. De grunnleggende forslagene til kjempeendringer ble ifølge teamet for vanskelig å gjennomføre slik XX foreslo og ønsket.

Her ser vi et klassisk eksempel på at det ikke alltid er lett å skifte jobb, dersom en ikke klarer å nullstille seg og lære å kjenne ny bedriftskultur og medarbeidere før en går inn med egen tause og eksplisitt kunnskap. Den nyansatte klarte ikke å opparbeide seg tillit blant sine medarbeidere til å få gjennomslag for sin kompetanse og endringsforslag, og det hjalp heller ikke å gå i opposisjon mot den eksisterende tause og eksplisitte kunnskapen som allerede forelå i teamet. På den annen side kan dette kanskje også tyde på at det foreligger noen organisasjonsbarrierer og skjulte negative grunnholdninger i bedriften. Ifølge von Krogh et al. (2001) kan bedriftens organisatoriske fortellinger få betydning for hvor lett det er for nyansatte å komme inn i en bedrift. Disse organisatoriske fortellingene vil etterhvert bli lagret i bedriftens og de ansattes hukommelse og hverdagsoppfattelse; "Slik gjør vi det her". Slike historier kan være negative, og kan da utgjøre en hemmer for kreative prosesser ettersom det å uttrykke motsatte ideer enn det historien tillater, kan være vanskelig. Samtidig kan vi ikke heller ikke utelukke at forslagene som den nyansatte kom med, var for radikale og krevende, til at de kunne gjennomføres i K.

Omsorg er et annet viktig element som vi mennesker er avhengige av å både gi og få i vår interaksjon med andre mennesker for at vi skal trives, og som også kan ha en positiv effekt i forbindelse med tilrettelegging for taus kunnskap i kreative prosesser. Vi spurte blant annet hvordan de ansatte i MWO følte seg mottatt når de startet å jobbe i bedriften. M2 gir følgende beskrivelse på vårt spørsmål: *"Har blitt tatt imot på en måte som jeg ikke forventer i det hele tatt! Det er høy terskel for å si fra ..."* (M2, Dybdeintervju, MWO - team, 2016). Vi finner også beskrivelser på at de ansatte har omsorg for bedriften de er ansatt i gjennom følgende uttalelse; *"vi er privilegerte som får jobbe med et produkt som faktisk gjør livet en god del bedre for en del kunder. Det er ganske unikt! Hvis man har en jobb man trives så godt med, så er det viktig å beholde den! Å måten jeg beholder den på er å gjøre det som står i min makt for at denne bedriften skal lykkes! Om det er å si fra til noen om jeg er uenig om hvordan et produkt skal være, så gjør jeg det! Eller det å være her en søndagskveld. [alle bifalt!]"* (M2, dybdeintervju, MWO- team, 2016)

I K kunne vi også under vår video-observere se at medarbeiderne i teamet hadde ekstra omsorg for en medarbeider som har ekstra behov. Tillit, omsorg og personlig nettverk mellom ansatte, er ifølge von Krogh et al (2001) en av de viktigste betingelsene når det gjelder spredning av teknisk og administrativ kunnskap. Man skal dele og utvikle personlig kunnskap, og må dermed være åpne for andres ideer og kunne stole på hverandre. Vi kan se at de tidligere omtalte fem dimensjonene: *Gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, ingen fordømmelse og pågangsmot*, er tilgjengelig og framtrædende i begge case-bedriftene, og at disse tause elementene er med på å legge til rette for kunnskaping, i form av både taus og eksplisitt kunnskapsdeling når kunnskapsarbeiderne jobber i kreative prosesser. Dermed er det ifølge von Krogh et al. (2001) rom og arena for å kunne være modig til å drive med

dobbeltkretslæring. Pågangsmot og vilje til gjennomføring er sentralt for å gå fra teori og til praksis, samt fra kreativitet og til innovasjon.

Samtidig har vi observert at det i våre casebedrifter heller ikke alltid er fred og harmoni. I litteraturen ser vi at vi automatisk iverksetter det som Argyris (1990) kaller Modell 1 når det oppstår en truende eller en pinlig situasjon. Disse hegner om noen sosiale dyder: omsorg, hjelp og støtte, respekt, ærlighet, styrke og integrering. Ulempen er at en organisasjon som allerede er i modell-1 og har styringssystemer, normer og antakelser basert på dette vil motsette seg at dobbeltkretslæring (Argyris og Schön, 1996) For å søke å skape en lærende organisasjon er det utarbeidet Modell II-regler for de samme dydene. Her skal man forsøke å reagere basert på holdbare opplysninger og valid informasjon for å gi mulighet til nettopp dobbeltkretslæring. Dette krever trening og trygghet. Dessverre ble eneste løsning i MWO i saken om manglende felles forståelse av metoder for kunnskapsdeling, å si opp og kjøpe ut vedkommende, da konflikten til slutt gikk på tilliten og motivasjon løs, som igjen førte til manglende samarbeid og kunnskapsdeling. Hos K, fikk vi ingen oppklarende fortelling om XX, fortsatt var en del av teamet, eller om han var omplassert til et annet team. I slike situasjoner kan også elementene ærlighet og omsorg bli satt å prøve. Uansett viser dette hvor viktig det er å inneha de tause de elementene tillit, ærlighet og omsorg for at både taus og eksplisitt kunnskap skal bli delt innad i en organisasjon. Dette kan også være et eksempel på en det Hislop (2013) definerer som en kritisk diskurs, hvor vi anerkjenner at makt, politikk og konflikter er en del av bedrifters hverdag, som i noen tilfeller kan være med på å påvirke utvikling av de tause elementene: tillit, ærlighet og omsorg, som igjen kan få betydning for bedriftens videre utvikling.

Motivasjon, intuisjon og tid

Motivasjon, intuisjon og tid er tre andre viktige elementer, som kan være med på å belyse forskerspørsmålet: I hvor stor grad er bedriften klar over, og gjør noe med, de tause og usynlige elementene i de kreative prosessene? Motivasjon, intuisjon og tid er elementer, som viser seg å ha stor betydning for både enkeltmennesker og bedrifters evne til utvikling over tid. I dette kapitlet kommer vi til å presentere empiri hvor vi har funnet eksempler på motivasjon, intuisjon og tid hos våre case-bedrifter. I MWO finner vi flere eksempler på motivasjon, som kan deles inn i indre og ytre motivasjon. De ansatte i MWO er blant annet meget opptatt av å finne den indre motivasjonen for trening hos sine kunder med tanke på å lage et treningsprodukt som inspirerer både nye og eksisterende kunder til å benytte produktet for å få bedre fysisk og psykisk helse i årene framover. M1 i MWO sier dette om egne kundens motivasjon og viktigheten av å finne den indre motivasjonen; *“hva er utfordringen? Å få med de inaktive. Vi mener vi har funnet en løsning. Vi har gått fra ytre motivasjon, til indre. Vi startet med premier og badger, men det viste seg å være en kraftfull motivasjon i starten, men så datt det, det forsvant ... Det ble nesten et besvær å få badger og pop-up når du ikke hadde gjort noe annet enn det du alltid hadde gjort. Den indre motivasjonen er viktig å ta tak i da. Da får du de gode historiene, da skaffer det nye kunder”* (M1, dybdeintervju, MWO, 2015). Vi har i ettertid fått tilsendt et paper MWO henviste til i intervjuet. Her er konklusjonen at å introdusere ytre motivasjonsfaktorer kan redusere en

persons indre motivasjon (Lepper, Greene & Nisbett, 1973). Dette bekreftes også av Amabile (1998), som skriver at indre motivasjon er overlegen ytre motivasjon. Dette kan også relateres til det de ansatte i MWO forteller om egen motivasjon, stolthet og mål når vi stiller spørsmål om hvordan de måler vellykkethet og suksess; *“det var veldig bra for oss at Sparebank1 sa nei. Det utløste en energi i selskapet. Måtte snu seg fort og gikk til en annen. Denne bedriften hadde kjøpt Garmin pulsklokker, og oppfordret oss til å koble opp tjenesten til dette. Vi kontaktet Garmin og de la oss inn i sitt system. Utholdenhet er viktig. Et slikt press som Sparebank1 satte oss i er bra!”* (M1, dybdeintervju, MWO, 2015).

I sitatet over kan vi se at det foreligger en stor grad av intuisjon i tillegg til indre motivasjon hos M1, hvor det Kahneman (2012) kaller for system 1 og system 2 foreligger, sammen med det vi tidligere har omtalt som kreativt press (Oddane, 2008). Dette førte til en kreativ prosess og innovasjon hos M1, som igjen trolig var med å sikre bedriftens konkurransekraft over tid. System 1 genererer inntrykk og følelser, og når de godkjennes av System 2 blir de til overbevisninger, holdninger og intensjoner. M1 klarte i denne situasjonen å tenke hurtig, samtidig som han foretok beviste og resonerende valg, som trolig fikk avgjørende betydning for bedriftens videre eksistens. Videre forteller M2 om sin motivasjon for å jobbe hos MWO;

“vi er privilegerte som får jobbe med et produkt som faktisk gjør livet en god del bedre for en del kunder. Det er ganske unikt! Hvis man har en jobb man trives så godt med, så er det viktig å beholde den! Og måten jeg beholder den på er å gjøre det som står i min makt for at denne bedriften skal lykkes! Om det er å si fra til noen om jeg er uenig om hvordan et produkt skal være, så gjør jeg det! Eller det å være her en søndagskveld” [alle bifalt!] (M2, dybdeintervju, MWO-team, 2016).

Hos K foreligger det nok både ytre og indre motivasjon, i form av at de ansatte har mulighet til å bli medeiere i bedriften de jobber i, samt at det i gode perioder utbetales likt utbytte til alle medeierne. Blant annet forteller K2 følgende historie om det å bare være bare være ansatt, kontra det å være medeier, og hvilken rolle det har å si for egen motivasjon;

“Jeg var tidligere vært ansatt i børnotert større bedrift, og ble ei helg pålagt å jobbe overtid. Jeg hadde egentlig da bestilt meg tur bort med familien, men måtte jobbe. Det var ikke noe særlig, men jeg måtte jo bare gjøre det. Så kom fredag ettermiddag og klokken var halv 5, og jeg skulle til å gå hjem. Da fikk jeg beskjed om at jeg ikke trengte å møte på lørdag, da kunden også var forsinket. De trengte derfor ikke mitt bidrag den helga likevel. - Du kan bare dra på tur ... Det jeg har tenkt på i ettertid er blant annet på det arbeidspresset som var på den arbeidsplassen. Jeg jobbet ekstra og kuttet ut den turen med familien. Hva betydde dette for meg eller for firmaet? Der var det noen andre som tok ut gevinsten. Det var et press inn mot hvert kvartal på kostnader. Gikk det dårlig, måtte vi kutte kostnader fram mot kvartals slutt, fordi da skulle kvartalsregnskapet legges fram på børsen med mer. Jeg har tenkte mye på dette, både da og nå i det siste. Om jeg nå må jobbe litt ekstra, så er det jo for K, for oss, for meg og for kollegaene mine. Det er ingen som bare sitter og henter ut penger og skal ha gevinstene, når det er vi som sliter og jobber mye. Dette gir helt klart økt motivasjon for å gjøre en ekstra innsats.” (K2, Dybdeintervju, K-team, 2015)

Noen teoretiske perspektiver rundt fenomenet, motivasjon, sier følgende: Motivasjon dreier seg om to fenomener: hvorvidt man ønsker å engasjere seg i en aktivitet og hvor hardt, målrettet og utholdende man vil engasjere seg (Lines, Henjesand & Christophersen, 2010). Det hevdes at kunnskapsarbeidere har andre jobbkrav for å motiveres enn andre, og at de ønsker større grad av autonomi og uavhengighet til fysisk arbeidssted. Kunnskapsarbeidere motiveres da av muligheter for personlig vekst, operasjonell autonomi (at det gis stor anledning til å bestemme arbeidsutførelsen selv), måloppnåelse, og av at betaling og avlønning er rettferdig (Newell et al. i Irgens, 2007). Man skiller gjerne mellom indre og ytre motivasjon, og vi har indre motivasjon når vi jobber med noe som interesserer oss, og som vi gjør av fri vilje. Ytre motivasjon er av typen anerkjennelse og lønn (Stiklestad i Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Belønning av prestasjoner som motivasjonsfaktor kan medføre negative konsekvenser, og kan få noen til kun å delta på aktiviteter der de får en form for økonomisk godtgjøring, selv om noen undersøkelser tyder på at høy lønn er en effektiv måte å beholde kunnskapsmedarbeidere. På den annen side foreligger det ikke mye dokumentasjon som tilsier at kunnskapsarbeidere motiveres av andre forhold enn andre arbeidstakere. Rådet er at praktiserende ledere baserer sine metoder på sin erfaringsbaserte kunnskap, kombinert med innsikt fra forskning (Lines, 2011).

Når det gjelder bruk av tid som taust element, så forteller blant annet kunnskapsarbeiderne i K, at de har stor grad av frihet til å jobbe med XXX-prosjektet, og at det ikke er satt konkrete krav til når prosjektet må være ferdigstilt. De opplever lav grad av kontroll og tidskrav fra oppdragsgiver, samt at de gis stor grad av frihet til å bestemme arbeidsutførelsen selv. I prosjektplanen er det satt noen sentrale milepæler som de må forholde seg til, og ha dialog med oppdragsgiver om, dersom det oppstår forsinkelser i produktutviklingen. Dette kan tyde på at både K og oppdragsgiver er oppmerksom på at det er prosessen og sluttproduktet som er viktig i dette prosjektet, ikke det å blir ferdig med produktet raskest mulig, da det kan medføre et dårligere sluttprodukt. Dette kan også skyldes at XXX-systemet allerede er ute i markedet, og at K nå skal bruk tid og ressurser på å sørge for at XXX-systemet får stabile bein å stå på, slik at det blir et mer stabilt system for sluttbrukerne å bruke. I MWO utvikler kunnskapsarbeiderne et treningsprodukt, som skal være med på å løse innaktivitetsproblemet blant mennesker i Norge og verden forøvrig. Dette produktet finnes ikke på markedet fra før, men bedriften møter sterk konkurranse fra andre bedrifter med tilsvarende løsninger gjennom ny velferdsteknologi. Dette betyr at det er ønskelig at MWO raskest mulig klarer å ferdigstille produktet med tanke på å være først ut i markedet med sin teknologi. I og med at MWO har inngått et samarbeid med en større teknologibedrift som formidler og selger komplementære produkter, er MWO trolig nødt til å forholde seg til satte tidsfrister for når deres eget produkt skal være leveringsklart. Tid som element kan ifølge, von Krogh et al. (2001) i denne forbindelse oppleves som en barriere og begrensning dersom dette fører til at kunnskapsarbeiderne ikke får brukt nok tid de kreative prosessene til å utvikle både taus og eksplisitt kunnskap. M2 sier følgende om kravet til leveranse og tidsbruk; *“et firma som vårt, som driver med software as a service, måles - i hvert fall i USA - på det som kalles MRR: monthly recurring revenue. Men vi må hele tiden derfor evne å gi*

kunden noe nytt, også. Slik at de ikke lærer seg programmet, og forsvinner.” (M2, Dybdeintervju, MWO-team, 2015)

Vi kan dermed hevde at det Benjamin Franklin uttalte i 1748, *“tid er penger”*, også er sterkt gjeldende innenfor MMR- bransjen i 2016. Det vil trolig ha stor betydning for MWO sin konkurransekraft at de klarer å gjennomføre kreative prosesser og utvikling av nye produkter og tjenester raskt nok. For at de kreative prosessen skal gå raskest mulig uten at det går på bekostning av kvalitetene når det gjelder prosesser og produktutvikling, vil det være viktig å ha fokus på best mulig tilrettelegging for blant annet bruk av taus kunnskap sammen med eksplisitt kunnskap i kreative prosesser, slik at MWO kan utnytte tid og egne kunnskapsressurser best mulig. Vi har sett at det foreligger fellestrekk hos begge informantbedriftene, som viser hvor viktig både indre og ytre motivasjon, samt intuisjon og tid, kan være når det gjelder tilrettelegging for taus kunnskap i kreative prosesser. Vi skal nå se på hvilken rolle integritet og makt som element, kan ha for bedriftenes tilrettelegging for taus kunnskap i kreative prosesser.

Integritet og makt

Integritet og makt er to andre element vi mener viktig å belyse i forhold til forskningsspørsmål: I hvor stor grad er bedriften klar over, og gjør noe med, de tause og usynlige elementene i de kreative prosessene? Integritet og makt er viktige elementer som kan få stor betydning for hvordan bedriften blant annet legger til rette for taus kunnskap i kreative prosesser. I vår empiri har vi blant annet funnet følgende eksempler på integritet og makt hos våre case-bedrifter: M? sier følgende om hvordan han opplever mandagsmøtene hos MWO etter at det ble klart at alle fortalte på mandagsmøtet om oppgaver de ikke hadde fått gjort, og at ikke daglig leder reagerte negativt på dette (ble ikke sint). De ansatte føler ikke behov for å forklare eller forsvare dette. *“Vi blir ikke dømt, man jobber for å finne en løsning. Alle vet at alle har mye å gjøre”*. (M2, Dybdeintervju, MWO-team, 2016). Irgens (2007) sier at personlig integritet er å forsøke å leve overens med egne verdier, og at tillit bygges opp og brytes ned gjennom menneskenes handlinger. Sannhetens øyeblikk er når verdiene man uttrykker blir brukt i praksis, og han viser til at dette kan være krevende. I en organisasjon blir det kanskje uttrykt at de ansatte skal ta initiativ og samarbeide, mens de ansatte i praksis blir fulgt opp på ikke å bryte regler, og man belønnes kanskje individuelt, noe som igjen kan fremme konkurranse. Hos MWO ser vi at de ansatte opplever trygghet og tillit på at de kan være ærlige på at de ikke har gjennomført alt som var planlagt, uten at dette medfører negative følger i etterkant.

Som nevnt tidligere i analysen opplevde både ledelse og de ansatte i MWO en krevende utfordring i situasjonen hvor det ikke var enighet i hvordan kunnskap skulle overføres mellom kunnskapsarbeiderne i kreative prosesser. Siste utvei ble dessverre at den ene medarbeideren og medeieren ble sagt opp og kjøpt ut av nåværende ledelse. De uttalte verdiene og tause elementer som tillit, ærlighet, omsorg, motivasjon og integritet ble satt på prøve, hvor det til slutt ble nødvendig å utøve makt for å ordne opp i situasjonen. Ifølge Schein (1984) kan ikke en gruppe overleve om den ikke klarer å opprettholde seg selv som

gruppe. Derfor snakkes det om *delt* normer, verdier og antagelser. De ansatte i en bedrift må derfor kunne kommunisere. Alle typer bedrifter vil kunne oppleve at det oppstår uforutsette hendelser og situasjoner som de ikke alltid har kontroll over. Grensene for gruppen må være avklart, og det må foreligge kriterier for hvem som skal inkluderes og ekskluderes. Det må foreligge normer for hvordan man håndterer oppnåelse, fornyelse og tap av makt, og hvordan følelser rundt dette skal beherskes. Ifølge Stacey (2008), er mennesket komplekst. Han lar oss forstå at hver av oss har vår egen plan - bevisst eller ubevisst. At mennesker inkluderer og ekskluderer, og derigjennom utøver makt når det er nødvendig. Vi finner tilsvarende eksempler på integritet og makt hos K også. Uttalte verdiene hos K er som tidligere nevnt; Likeverd og samhold, og at de ansatte i K har rett til å påvirke utviklingen til bedriften. K2 uttaler også at nyansatt helst skal være bedre enn de som allerede er ansatt i K, men at det er viktig at de deler grunnleggende holdninger og normer, for at de skal finne sin plass i K.

Vi har sett at det foreligger fellestrekk hos begge case-bedriftene, som viser hvor viktig de uttalte og synlige verdiene og uuttalte tause elementene kan være for å oppnå at bedriften utvikler sine kreative metoder og prosesser. Det vil si at spesielt de tause elementene kan spille en rolle når det skal legges til rette for bruk av taus kunnskap i kreative prosesser. Når det gjelder deling av taus kunnskap, sier Lines (2011) at noe verdiskapningen er basert på besittelse og anvendelse av taus kunnskap, og anvendelse og deling må skje frivillig. Informantene i begge case- bedriftene ser ut til å like frihet, og at det gis anledning til å bestemme arbeidsutførelsen selv, samt at det hos mange ansatte i K, faktisk betyr en forskjell det å være medeier i firmaet, kontra det å bare ansatte. Det er mer motiverende å nedlegge ekstra arbeid i noe de er med på å eie. Vi ser at intuisjon kan ha avgjørende betydning i krevende situasjoner som krever raske avgjørelser, og vi har sett at tid kan ha avgjørende betydning som både taust element, og som en synlig og knapp ressurs når det kommer til mulighet for å gjennomføre gode kreative prosesser, hvor kunnskap med både tause og eksplisitt kunnskap står sentralt for at bedriftene. Vi ser at bedriftene av og til ser det nødvendig å foreta organisatoriske justering gjennom å benytte makt når det oppstår konfliktsituasjoner. Vi ser at grunnholdninger hos både ledelse og ansatte kan spille inn hvordan det for eksempel blir tilrettelagt for taus kunnskap i kreative prosesser. Ifølge Argyris (1990) må det settes fokus på nevnte tause elementer og grunnholdninger for at Modell II og dobbeltekretslæring skal kunne fungere i bedriften det gjelder. I Modell 2 skal man forsøke å reagere basert på holdbare opplysninger og valid informasjon for å gi mulighet til nettopp dobbeltekretslæring. Dette krever ifølge Irgens (2007) stor bevissthet og mye trening. For vi følger de sosiale dydene i Modell 1 mer eller mindre ubevist. Særlig i situasjoner der vi er usikre, og hvor mye kan stå på spill.

Vårt inntrykk er at informantene i case-bedriftene har lettere for å formidle både uttalte og uuttalte verdier som bedriften innehar. Vi opplever derfor i stor grad at bedriftene er klar over, og gjør noe med, de tause og usynlige elementene når de ansatte møtes på ulike arenaer. Informantene opplever, og kan gi uttrykk for viktigheten av at tause elementer som tillit, ærlighet, omsorg, motivasjon, intuisjon og integritet må være på plass for at de kreative prosessens skal fungere optimalt, men de er nok ikke oppmerksomme på at de tause elementene er en form for taus kunnskap. I den forbindelse har vi valgt å opprette en modell, som viser en grunnmur av viktige perspektiver og elementer som bør ligge i bunn hos både kunnskapsledere og kunnskapsmedarbeidere i alle typer bedrifter, for at taus kunnskaping skal kunne utvikles sammen med eksplisitt kunnskap i kreative prosesser. Disse elementene finnes hos alle menneskene, men de ofte er skjult. Det må derfor gjøres en innsats i bedriften på å bevisstgjøre betydningen av disse tause skjulte elementene.

| | |
|-----------------------|--|
| Tid og prosess | <i>lineær/syklisk, prosjekt/prosess, taus og eksplisitt, ressurser, refleksjon, ...</i> |
| Relasjoner | <i>inkludering, ekskludering, partnerskap, empati, herske/nisje/harmoni,</i> |
| Mennesket | <i>overbevisninger og oppfatninger, tro, holdninger, rask intuisjon og langsom tenkning, autonomi...</i> |
| Adferd | <i>rasjonalitet, ferdigheter, evner, turtaking, forhandling, forpliktelse og innsats, ...</i> |
| Kunnskap | <i>vitenskapelig, individuelt/sosialt tilegnet, taus/eksplisitt, dynamisk/statisk, ...</i> |

Figur 4-3 Grunnmur tause elementer, 2016

Vi har nå hatt en lang beskrivelse over hvilke verdier og tause elementer som finnes hos våre case-bedrifter, og hvilken rolle disse kan ha for taus kunnskaping i kreative prosesser i våre case-bedrifter. Vi ønsker i kommende kapittel å sette fokus på hvordan bedrifter kan omgjøre taus kunnskap til verdiskapende tjenester eller produkter

4.4.2 Fra taus kunnskap til verdiskapende tjenester eller produkt?

I vår empiri har vi funnet flere eksempler på at ledelsen og de ansatte i begge case-bedriftene klarer å omdanne taus kunnskap til verdiskapende tjenester eller produkter. Begge bedriftene benytter ulike kreative metoder, som vi har beskrevet først i denne analysen. I og med at taus kunnskap er tett knyttet opp mot eksplisitt kunnskap, skjer denne omdannelsen gjennom at menneskelig kunnskap utvikles i aktive kommunikasjonsprosesser mellom mennesker (Stacey, 2008). Disse prosessene skjer ifølge Stacey (2008) i lokale situasjoner og i nåtid. Vi har sett at kreative metoder som prototyping, skisser, observasjoner og prepping med flere fører til at taus kunnskap og deriblant tause elementer beveger seg mellom mennesker på ulike arenaer, hvor det utføres beviste og ubeviste kreative prosesser.

Vi observerte blant annet gjennom videoobservasjon hos MWO, hvor M2 og M3 jobbet med å videreutvikle en mobilapp, følgende kommunikasjonsprosess:

M3: *rent layoutmessig... er det...?* M2: *Nei! He-he-he* [begge skjønnte, uten ord]

M3: *jeg må fordøye de ikonene litt...*

M3: *nå skulle vi hatt de blyant-prototyperne vi laget... Jeg henter dem.*

(M2, M3, Videoobservasjon, MWO - team, 2016)

Gjennom aktive kommunikasjonsprosesser, felles forståelse, språk og grunnholdninger klarer M2 og M3 med bruk av blant annet intuisjon - de tenker ikke, de bare forstår-, som er et tidligere nevnt taust element, å avkode taus kunnskap uten at de tenker over det. Dermed omgjør de ansatte taus kunnskap til et verdiskapende produkt i form av mobilappen de holder på å utvikle.

Begge selskapene har websider (artefakter, ref Schein, 1984), som spiller på generell taus kunnskap hos målgruppene, enten det er nye kunder eller nye medarbeidere. MWO er ute etter å nå flere kunder, som vil ta i bruk appen deres, og spiller de bevist på menneskers ønske om å både se og føle seg ung og vital igjen.



BLI YNGRE
med hjelp fra 30 års NTNU-forskning

Du kan forvente å bli 10 år yngre innen 10 uker. Det er en forskjell du vil både se og føle.

Figur 4-4 Web-side MWO, sep 2016

Hos K finner vi følgende observasjon, hvor det søkes etter nye medarbeider:



**Vi eier vårt eget IT-selskap.
Det gjør noe med oss.**

Ansatteierskapet er hjertemuskelen i [redacted] Den pumper energi og lidenskap ut i organisasjonen. Dette ønsker vi at alle skal føle, jo før - jo heller. Derfor får alle nyansatte nå en velkomstgave på 1000 aksjer.

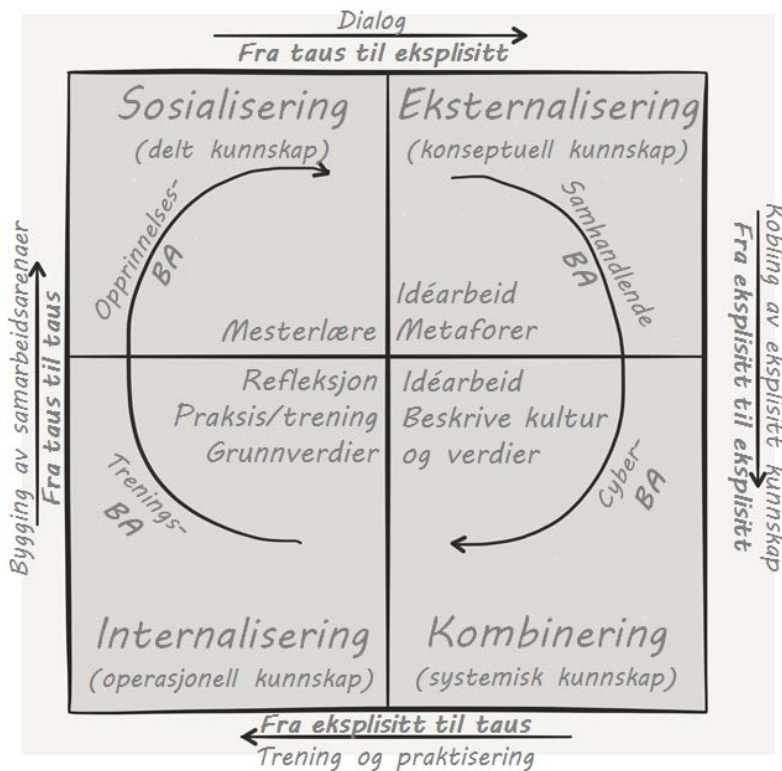
Figur 4-5 Web-side K, sep 2016

Her vektlegges hjertemuskelen som en metafor på energi, lidenskap og arbeidslyst, og at det er mulighet for å bli en medeier av denne tause lidenskapen og energien. Vi her ser at begge case-bedriftene også er dyktige på markedsføring utad, hvor de trolig bevisst spiller på tause elementer som påvirker kundegruppen de ønsker å nå. Vi ser at det er mulig å omdanne taus kunnskap til verdiskapene tjenester og produkter, når det settes fokus på blant annet å forsterke de tause elementene i bedriften. Avsluttende kapittel i denne analysen ønsker vi som forskere å se på hvordan våre case-bedrifter kan sikre økt fokus på formidling av taus kunnskap

4.4.3 Hvordan sikrer man økt fokus på formidling av taus kunnskap?

Vi spurte informantene i MWO og K følgende spørsmål: Synes dere det er lett som organisasjon å dele slik kunnskap? Vi får følgende beskrivelse fra M2; *“Det er det veldig vanskelig og svare ja eller nei på. Men denne [kommunikasjons]modellen er et forsøk på å klargjøre hvordan informasjonen skal sendes videre for å sørge for at den kommer innom alle plassene. I tillegg har vi gjort noen grep for å øke antall innganger fra kunde eller bruker på spørsmål eller kommentarer, eller hva det ...”* (M2, Dybdeintervju MWO- team, 2016). I K sier K1 følgende om det å dele kunnskap: *“Jo mer vi deler, desto mer lærer vi. Vi må gå fra enveiskommunikasjon til toveiskommunikasjon, og ikke være redd for å bli kopiert”*. (K1, Dybdeintervju, K, 2016). Vi fikk også følgende vi refleksjon fra K3 rundt deling av kunnskap, som tidligere har jobbet i en statlig bedrift; *“Jeg har tidligere jobbet innenfor en statlig virksomhet, hvor det var mye slik: - Dette er min tue. - Dette eier jeg. - Ikke nærm dere. - Dette kan jeg alt om, og det her vil jeg ikke dele ...”* K2 sier også følgende om det å dele kunnskap i K; *“Vi jobber mye med det samme, og vi deler kunnskapen. Det er ikke noe om å gjøre at en person kan mye om et område. Vi må dele, for at prosjektet skal gå framover.”* K5 forteller også følgende; *“Det er aldri noen grunn for å ikke dele kunnskap. Det er jo stas å dele også. Når man deler, så oppfattes man jo som flink også”*. (K3, K2, K5, Dybdeintervju, K- team, 2016). Hos K brukes det også 10% av årlig omsetning til intern kunnskapsoppbygging i bedriften, noe som i utgangspunktet også er med på å sette økt fokus på formidling av taus kunnskap, da taus kunnskap ofte følger eksplisitt kunnskap.

Vi opplever at det er krevende å finne gode empiriske data og svar for hvordan bedriftene faktisk jobber med å sikre økt fokus på formidling av taus kunnskap i kreative prosesser. Det snakkes mye om kunnskapsdeling, og i dette begrepet rommes nok deling av både taus og eksplisitt kunnskap. Tidligere i denne besvarelsen har vi omtalt, funnet, analysert og drøftet ulike tema som idearbeid, tause elementer, metaforer, samhandlende BA, kultur, verdier, læring, refleksjon, arenaer, praksis og grunnholdninger med mer. Som tidligere nevnt i metodekapitlet ønsker vi å framskaffe nye sammenhenger og forståelser rundt presentert teori og empiri. Med utgangspunkt i tidligere omtalt SEKI-modell, kan vi også implementere tidligere omtalte temaer inn mot sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering i SEKI-modellen, for å vise kompleksiteten rundt temaet kunnskaping, som vi har erfart er nært tett knyttet opp mot de sosiale relasjonene som skjer mellom mennesker.

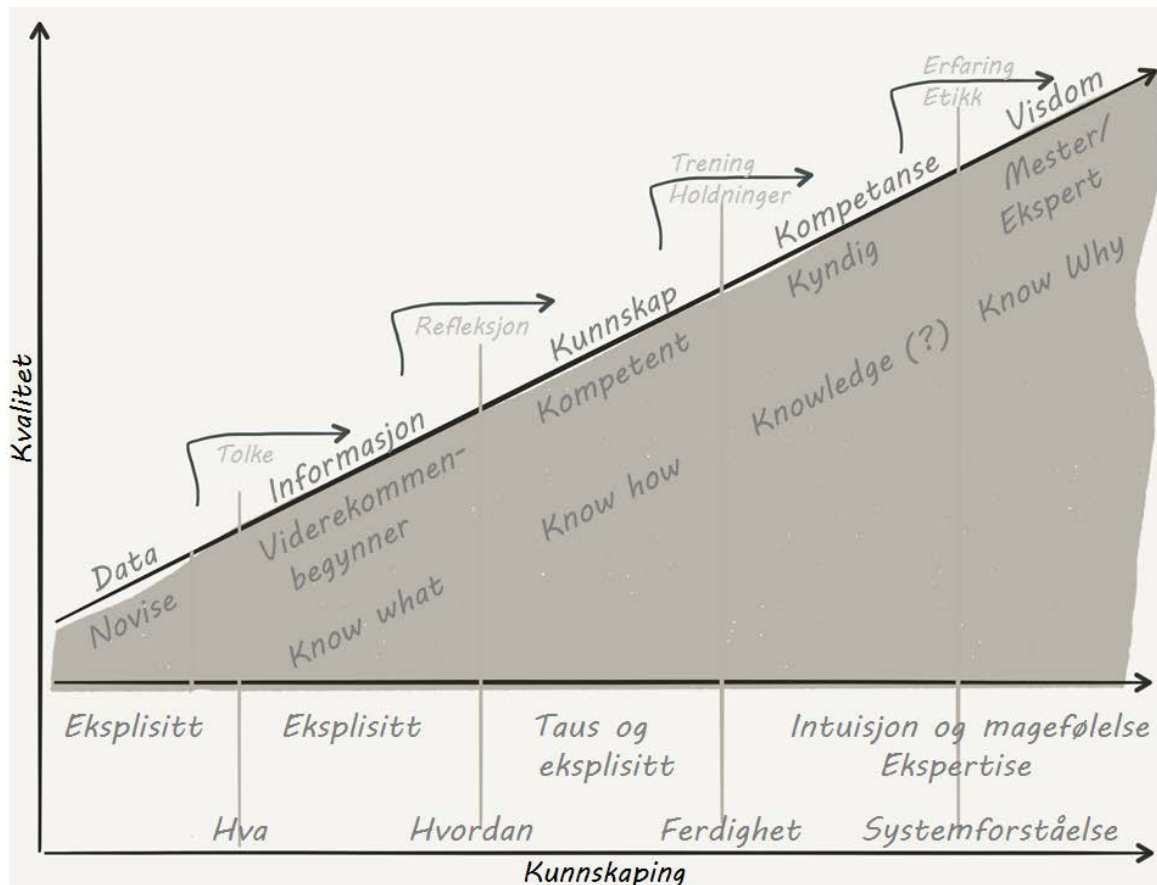


Figur 4-6 SEKI utvidet, 2016

Seki-modellen blir straks enda mer kompleks når vi legger inn tidligere beskrevne komplementære teorier og begrep. Kan en slik fremstilling av Seki-modellen, sikre økt fokus på formidling av taus kunnskap i kreative prosesser? I case-bedriftene virker det som en naturlig implementert rutine å dele kunnskap de ansatte sitter inne med, men gjøres dette godt nok, og kan dette gjøres bedre? Ja, mener vi. Det er blant annet mulig å ta i bruk von Krogh et al. (2001) sine beskrevne hjelpere, og sette de ut i praksis gjennom blant annet å:

- 1) Opprette en kunnskapsvisjon.
- 2) Understøtte den gode samtalen.
- 3) Mobilisere kunnskapsaktivister
- 4) Skape den riktige konteksten.
- 5) Gjøre den lokale kunnskapen global.

Men i alt dette må det være prosesser som involverer kunnskapsarbeideren. Det er jo hun eller han som skal nyte godt av dette. Det betyr at et design må ha blitt laget sammen med de som skal være med i prosessen. Det vil ta tid, men det vil også bli bra. Også forholdet mellom mengde medvirkning og informasjon må balanseres godt (Irgens, 2011). Dette ville berede en trygg grunnmur i organisasjonen. For å klare dette må kunnskapsledelsen sette fokus på dette arbeidet, og følge det opp over tid. I tillegg må grunnholdning og tause elementer være på plass i bedriftene. Da vil det automatisk også bli økt fokus på formidling av taus kunnskap i de pågående kreative prosessene. Vi ønsker i tillegg å se litt nærmere på begrepet mesterlære, som vi tidligere har omtalt i teorikapitlet. Vi har valgt å lage en skjematisk oversikt/modell, som viser de ulike nivåene vi tidligere har omtalt i teoriene vedrørende kunnskapsbegrepet og mesterlære (Dreyfus & Dreyfus, 1980; Brown og Duguid, 1998; Morgan, 2004; Irgens, 2007 og Hislop, 2013). Kanskje ligger svaret i økt formidling og synliggjøring av taus kunnskap i kreative prosesser, i det å ha økt fokus på mesterlære i bedriften?



Figur 4-7 Kunnskapshierarki, 2016

I oversikten over ser vi at taus kunnskap hos kunnskapsarbeideren først blir mer fremtredende når den ansatte har tilegnet seg både eksplisitt kunnskap, holdninger og øvelse gjennom praksis. For at en person skal lykkes med å gå hele løpet fra en novise til å bli en mester, er mye avhengig av mesteren som står for opplæringen. Det vil trolig helt klart være en fordel om mesteren kjenner til og bevisst vet om sin egen eksplisitte og tause kunnskap, slik at dette kan brukes aktivt i veiledningen. I five-stage modellen (Dreyfus & Dreyfus, 1980), som vi har presentert i teorikapitlet om Mesterlære, har vi eksemplifisert de fem stegene gjennom hvordan en person starter og gjennomfører en audiografutdannelse, og til slutt utvikler seg til å bli en mester innen faget sitt. Dersom studenten for eksempel for tidlig får for krevende oppgaver i forbindelse med hørselstesting eller høreapparatjustering, kan dette føre til at elevene mislykkes med utøvelsen, og dermed mister motivasjonen til å jobbe på videre. Dermed øker sjansen for at studenten ikke består praktiske og teoretiske eksamener. Dette viser at utvikling av klokskap er nært knyttet opp mot aktivt bruk av både eksplisitt og taus kunnskap, samt at det helt klart foreligger en sannhet i uttrykket: "Øvelse gjør mester". Dette er noe som trolig kan sies å ville gjelde for alle type profesjoner og ferdigheter. I tillegg mener vi det både hos studenten og eksperten bør foreligge viktige og nødvendige tause elementer i form av det Argyris (1990) kaller de fem sosiale dydene; Omsorg, respekt, styrke, ærlighet og integritet. Ifølge von Krogh et al. (2001) bør disse tause elementene være til stede for at Mesterlære skal finne sted. De tause elementene kan sammen med det vi tidligere har valgt å definere som grunnholdninger, danne grunnmuren

for å utvikle og kunne benytte nødvendig taus kunnskap i kreative prosesser. Dette gjelder alle typer virksomheter og gjøremål.

Hvordan er det da med mesterlære i våre to case-bedrifter? Hva gjør ansatte og ledelse, når det kommer nyansatte inn i bedriftene? Hvilken type opplæring og oppfølging får de, og hvordan skjer denne opplæringen? Finnes det noen form for mesterlære, som kan sikre at nyansatte etter en periode opplever videre vekst på vei til å bli en mester innenfor sitt yrke? Er det mulig å komme opp på det nivået som Donald Schön kaller *knowledge-in-action*, som er den *know how* vi avslører når vi handler intelligent? Når kunnskapsarbeiderne er blitt virkelig gode, befinner kunnskapen seg i selve handlingen, som betyr at taus kunnskap og ekspertkunnskap ofte går hånd i hånd (Irgens, 2007). Vi stilte blant annet spørsmål om hvordan nyansatte blir tatt imot i case-bedriftene, og fikk følgende svar; *“ En ser jo at når nye kommer inn, så er det en høy terskel. Det er mye som skal læres.”* (K4, dybdeintervju, K-team, 2016). K5 føyer til følgende når vi spør om det foreligger mye eksplisitt informasjon, som den nyansatte kan sette seg inn i når han starter i bedriften: *“Det er slik at man må spørre, og finne ut av selv litt. Det er lite som er skrevet, og lite som blir dyttet på personen. De må lære etterhvert. Vi er ganske flink til å dele, men problemet er vel at den nyansatte ikke vet hva han skal spørre om. Vi er egentlig ikke så flink til å sette oss ned og si: - Nå skal vi dele kunnskap med nye. Det blir litt mer på initiativ fra den nye. I starter får nyansatte oppgaver som skal være greie å gjøre. Så spør han eller hun om hjelpe ved behov. Innimellom sitter vi også mye sammen og løser ulike oppgaver”* (K5, dybdeintervju, K-team, 2015). I dybdeintervjuet med K1, fikk vi fortalt at det finnes en mentorordning for ledere i K, som skal være med på å videreutvikle lederne i bedriften. De kreative teamene i K, ser ikke ut til å være en del av denne mentorordningen.

Hos MWO er det lite fokus på mesterlære. MWO er en forholdsvis liten bedrift, og M1 rekrutterer inn kunnskapsarbeidere, som han vet kan tilføre eksisterende team nødvendig kunnskap og kompetanse. Det vil si at MWO har noe av den samme tilnærmingen til opplæring av nyansatte, slik K har. Felles for begge case-bedriftene er at det er lite konkret og bevisst mesterlære å finne på team-nivå. Det er forventet at nyansatte rimelig raskt setter seg inn i arbeidshverdagen gjennom observasjon, prøving og refleksjon, og at de selv stiller spørsmål om arbeidsoppgaver, rutiner og metoder som de lurer på. Dette ligner mye på det Elkjær (2003) har beskrevet som *læring i den tredje vei*, hvor individet i den sosiale settingen er sentral med tanke på organisatorisk læring. Med andre ord; *I den tredje vei* tillates læring gjennom både som deltakelse og praksis, og som individets egen evne til å tilegne seg kunnskap. Det kan i tillegg sies å være stor forskjell på hvordan mesterlære gjennomføres i et utdannelsesforløp, som tidligere eksemplifisert gjennom audiografutdannelsen, kontra i en bedrift, hvor det ikke er ansatt egne lærere eller mestere, som har til oppgave å bistå nyansatte når de kommer inn i bedriften. Mange bedrifter kan nok derfor ha mye å hente på å lage et bedre mester- og kunnskapsprogram når det kommer nyansatte inn i bedriften. Dette med tanke på å gi nyansatte raskere tilgang til nødvendig informasjon, kunnskap og kompetanse, slik at de kan utføre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte, samt at den nyansatte raskt vil kunne bidra inn i team og organisasjon med egen kunnskap og

kompetanse. Både taus og eksplisitt kunnskap som den nyansatte bringer med seg inn i bedriften, kan få betydning for videre taus og eksplisitt kunnskaping i kreative prosesser, som igjen kan være med på å sikre bedriftens overlevelsessevne over tid. Det samme gjelder forøvrig for ansatte som har vært ansatt en periode. Hvordan utvikle nye tankesett og metoder, som igjen fører til økt klokskap, kompetanse, dyktighet og visdom? Mye kan tyde på at mange bedrifters krav til god inntjening, kostnadskontroll og tid kan være med på å begrense fokuset på kunnskaping i form av mesterlære. Vi tenker derfor på om det kan det finnes eller utvikles en enklere modell, enn for eksempel "five-stage modellen" til Dreyfus & Dreyfus (1980), som kan presenteres til bedrifter med tanke på å sette mer fokus på mesterlære.

Vi begynner herved å nærme oss slutten på denne masterbesvarelsen, og vi kommer i avsluttende kapitel til å oppsummere våre funn. Som vi skrev i metodekapitlet, vil vi komme med praktiske forslag og modeller til hvordan det kan tilrettelegges for taus kunnskap i kreative prosesser. Dette kommer vi til å synliggjøre gjennom våre egenutviklede modeller med navn; Kompleks virkelighet, og en tre-stegsmodell for mesterlære. Vi kommer også til å reflektere over vår egen kunnskapsutvikling gjennom arbeidet med denne besvarelsen. Disse refleksjonene bygger både på prosess, teori og empiri vi har funnet og gjennomgått i forbindelse med våre besvarelse.

5. Oppsummering og konklusjon

5.1 Hvordan legge til rette for taus kunnskap i kreative prosesser?

Hvorfor er Heidi så god i kreative prosesser? Hvorfor er Dag Ole en troverdig og god selger? Hvorfor er medlemmene i team B så inspirerte og positive? Slike spørsmål må enhver leder ha spurt seg innimellom. Det å ha medarbeidere som kreerer, selger og inspirerer hverandre er verdifullt uansett hvilket perspektiv man inntar. *Verdiskapningsnivå = evne x motivasjon* (Lines, 2011). Men hva er det som gjør medarbeiderne slik? Er det noe disse har forstått og vet, som vi andre ikke kan? Hvis vi snakker om taus kunnskap, komplekse relasjoner, kultur, verdier, motivasjon, kreativitet og kunnskapsutvikling - ja, dette er litt mystisk.

Hvis vi blir utfordret til å gi enkle svar på problemstillingen vår; **Hvordan legge til rette for taus kunnskap i kreative prosesser**, vil vi være varsomme med å svare: *Bygg tillit. Motiver folkene. Utvikle kreativiteten*. Vi kunne også ha lagt til *Lytt til taus kunnskap* eller *Se etter de usynlige kreftene*, for å vise at slike utsagn i praksis er paradokser. Vi tror ikke mennesker kan kommanderes på denne måten for å stimulere de tause kunnskapene. Når vi svarer med paradoksene slik vi gjør, er det for å peke på de praktiske utfordringene med å nyttiggjøre seg disse elementene. Vi mener imidlertid at vi har funnet relevant teori som kan anvendes i bedrifter, og vi mener empirien fra våre casebedrifter gir oss grunnlag til å oppsummere på følgende punkter:

Funn 1: Nytte av vitenskapelige metoder

Vi mener at den kritiske tenkningen som de vitenskapelige metoder tilbyr, i større grad også kan utnyttes i virksomheter. Informantenes kreative metoder synes å være tuftet på praksis, og metodikk basert på tidligere fungerende praksis. Empirien viser at case-bedriftene innehar dobbeltekretslæring, men at de har mer å gå på i forhold til å sette dette i system. Begge bedriftene virket som om de hadde utviklet en stor trygghet mellom medarbeidere, og det virket ikke som om noen hadde problemer med å ta til motmæle om det så var daglig leder selv som var skyteskiven. Det synes å være kort og farbar veg til et høyere nivå. Metoder for kreativitet vil høyst sannsynlig finne god grobunn i disse organisasjonene. Som vi har vist til tidligere er det en utfordring å få praktikere i næringslivet til å se nytten fra academia, særlig gjelder dette taus kunnskap (Von Krogh et al., 2001). Det å kunne innta andre perspektiv kan likevel vise seg å være nyttig. Ved å trene på dette, kan man dermed gjøre seg antagelser om hvilket perspektiv andre står i, og lettere kunne forstå hvorfor kunder/virksomheter/medarbeidere gjør som de gjør. Vi har også funnet at man kan se på ontologi og grunnholdning som tilsvarende elementer i denne tabellen:

| | <i>Objektivistisk</i> | <i>Prosessuelt</i> | <i>Kultur</i> |
|--|---|--|---|
| <i>Ontologi</i> Verdensbilde Menneskesyn | <i>Objektiv, håndgripelig, konkret</i> <i>Rasjonelt og nyttemaksimerende</i> | <i>Prosesser, kultur, sosialt konstruert</i> <i>Relasjonelt, emosjonelt, verdivurderende</i> | <i>Grunnholdninger/</i> <i>Grunnleggende, underliggende antagelser</i> |
| <i>Epistemologi</i> Hvilken kunnskap skal vi fremskaffe | <i>Strukturelt, statisk, objektiv, målbart, kognitivt fremskaffet, Eksplisitt forrang foran taus kunnskap</i> <i>Lovmessigheter</i> <i>Forskeren er nøytral</i> | <i>Prosessuelt, i kontekst, i praksis, sosiale relasjoner</i> <i>Samhandling</i> <i>Taus og eksplisitt kunnskap likestilt</i> <i>Forståelse, teoribygging</i> <i>Forskeren er del av</i> | <i>Verdier gruppens medlemmer sier de er opptatt av</i> |
| <i>Metodologi</i> Hvordan går frem for å skaffe kunnskapen? | <i>Kvantitativ, deduktiv, statistikk, måling, telling</i> | <i>Kvalitativ, induktiv, helhet, case, intervjuer</i> | <i>Artefakter som konkrete bevis på verdiene</i> |

Figur 5-1 Verdensbilde og grunnholdninger, 2016

Funn 2: Tid i rom

Begrepet tid krever også refleksjon, og selv om vi har benyttet mindre tekst på dette enn på mye annet, ser vi imidlertid at tid kan hentes frem i lyset som metode. Da tenker vi ikke på tid som fastpunkt hvor man kan måle at oppgaver er utført eller at mål er nådd, men at selve bruk av tid kan være et virkemiddel. Ofte ser man at hvis man legger inn en tidslinje i fenomener, ser man at det foregår en betydelig utvikling langs tidsaksen. Selve situasjonen ser ut til å endre seg over tid, menneskene endrer sin kunnskap og sitt syn på ymse forhold, og selv kunnskapen trenger kanskje tid for å utvikles ordentlig. Så kan man hevde at refleksjon ikke er særlig effektivt, og man kan behørig spørre seg hva som er viktigst, effektivitet eller kvalitet. Erfarne og reflekterte ledere vil antageligvis hevde at kvalitet er viktigst på lang sikt, men at effektivitet må til for å få ting gjort - nå. Tidsbegrepet hos våre case-bedrifter er ikke annerledes enn normal, vestlig tanke om lineær tid som repeterer seg selv i uker og kvartaler. Dette er systematisert hos dem, men vi ser også at det er det langsiktige som teller i begge våre case-bedrifter. For ledere betyr et prosessuelt tidsperspektiv at man bør se på alt som prosesser, også prosjekt. Stopp og avgrensning av tid, som i tidsfrister, milepæler, møter, etc er effektive som målepunkter på reisen, men bør ikke fremheves som selve målet. Begrepet BA er nytt og spennende, og taler for seg selv. Vi tror at et skifte i tenkningen om tid kan hjelpe ledere til å agere på måter som bedre understøtter bedriftens egentlige hensikt; rot-årsaken den er tenkt å løse.

Funn 3: Det uforklarlige med taus kunnskap forsvinner

Det er rundt 50 år siden taus kunnskap ble lansert som begrep, men vi har fortsatt til gode å treffe kolleger, folk i andre bedrifter, eller venner som har hørt om dette, eller gjør bevist nytte av begrepet i arbeidet. Dette inkluderer også case-bedriftene. Vi finner temaet svært interessant, og dette sammen med fraværet av praktisk utnyttelse i vår egne BA, jobb og privat, gjorde at vi ønsket å forske dypere på temaet. Etterhvert i vårt arbeid med teoriene rundt tause kunnskaper ble vi tidvis bekymret for hvor taus kunnskap som fenomen ble av, og vi begynte da å se på dette som et samlebegrep. Et samlebegrep for mange tause elementer, og det virket som vi avmystifiserte disse når vi jobbet med detaljene i empirien, og den praktiske siden av teoriene. De tause elementene talte til oss, og det på et forståelig språk. Imidlertid ser vi at for vår hensikt, kan taus kunnskap deles i to: 1) Taus kunnskap som kan hentes frem gjennom målrettet aktivitet. 2) Tause elementer som påvirker vår adferd.

Vi skal kort oppsummere det mest overraskende og interessante vi lærte:

Intuisjon, hvor vi tok for oss hjerneforskning og det intuitive System 1 og det langsomme, reflekterende System 2. Hvor vi lærte at System 1 “*virker automatisk og hurtig, med liten eller ingen anstrengelse, og ingen opplevelse av viljekontroll*” (Kahneman, 2012, s.26), og hvor mye av dette er medfødt, og noe er tillært senere. System 1 skiller automatisk det overraskende fra det normale, og finner opp årsaker og intuisjoner, og i empirien ser vi hvordan motivasjon hos M1, førte til utvikling og framdrift for MWO.

Integritet, som er samsvar mellom det vi sier og det vi gjør, og hvor vi lærte om Modell 1, som virker nærmest automatisk og hvor vi reagerer mer eller mindre ubevisst (Irgens, 2007). Kapitlene om System 1 og Modell 1 er satt etter hverandre for å vise likhetene. Vi ser i empirien at integritet er spesielt viktig med tanke på framvekst av andre tause elementer.

Tillit er et begrep som har gått igjen i alle kapitler og i flere av våre utvalgte teorier. Tillit er også et begrep vi ofte hører hos case-bedriftene. “*Tillit, omsorg og personlige nettverk mellom ansatte, er en av de viktigste betingelsene når det gjelder å spre teknisk og administrativ kunnskap på en effektiv måte*” (Von Krogh et al., 2001, s. 45). Likevel så vi at begrepet ble avmystifisert av en eldre baronesse, som hevdet at tillit er noe man oppnår hvis man er troverdig. Troverdig, sier hun, er hvis man er kompetent i det man skal gjøre, ærlig og pålitelig (O’neill, 2013).

Motivasjon lærte vi kan sees på som en funksjon av vilje og intensitet, og indre motivasjon trumfer ytre motivasjon. Indre motivasjon drøftet vi i dybden i kapitlet om kreativitet. Om det er noe man konkluderer med i forskningen, er det at ytre motivasjon i form av individuell avlønning ikke virker når det er kognitiv innsats i arbeidet. Sjelden har vi sett så entydige og bombastiske konklusjoner i forskning som Hilmarsson & Rikhardsson (2011). I K er det lik form for belønning når det gjelder økonomisk utbytte, selv om du kommer inn som medeier på et senere tidspunkt. Dette er med på skape samhold og indre motivasjon blant de ansatte.

Verdier, eller det Schein (1984) kaller underliggende, grunnleggende antagelser, og sammenhengen mellom de uttalte verdier og synlige og hørbare artefakter, ga oss innsikt og begreper for det vi mener kanskje er selve roten til det meste innen tause elementer i bedrifter. Også her hevdes det manglende forskning, og ti år etter sin første artikkel hevder Schein (1996) at tidligere har “*vi unngått å merke oss at kultur - som er sett på som en tatt-for-gitt, delt og taus måte å oppfatte, tenke og reagere på - var en av de mest kraftige og stabile krefter som operer i organisasjoner*”. Hos våre case-bedrifter finner vi både uttalte verdier og mer uuttalte verdier, som er med på å bære bedriftene framover.

Makt, ordet makt, er et begrep de fleste har dypt i sin egen tause kunnskap. Makt utøves i kunnskapsorganisasjoner ved at grupper inkluderer og ekskluderer, og mellom enkeltmennesker er det turtaking og forhandling som er gjenstand for utøvelse av makt (Stacey, 2008). Det å innta et verdenssyn og menneskesyn som tar inn over seg at slikt skjer, har for oss personlig gjort at vi lettere kan reflektere over det, der hvor vi tidligere kun ble overrasket eller skremt. Temaet er i ledelseslitteraturen nesten fraværende (Hislop, 2013). Våre case-bedrifter har også opplevd krevende situasjoner, som har ført til ekskludering av enkeltpersoner fra arbeidsteamene. Dette bekrefter vår refleksjon om at makt utøves støtt og stadig i alle samfunnslag og kan ha betydning som taust element.

Kreativitet handler enkelt sagt om å produsere nye og nyttige idéer, som kan realiseres i prosesser, tjenester eller produkt, og som i vår kontekst dermed kan generere økonomisk eller annen verdi for bedriften. Enklere å si enn å gjøre, skal vi tro teoriene vi har presentert, men disse fremhever at man skal fremme kreativitet hos alle ansatte. Amabile (1998) peker på indre motivasjon som forutsetning for kreativitet. Men også prosessledelse, samt godt og trygt arbeidsklima fremheves som viktig i kreative prosesser. Kreativitet omfavner dermed riktig godt de tause elementene.

Funn 4: Dualitet

Dualiteten mellom naturvitenskap og samfunnsvitenskap har fasinert oss. Dette er to forskjellige verdenssyn, og det kan medføre to forskjellige menneskesyn. Videre har vi sett at denne dualiteten gjør seg utslag innenfor læring, motivasjon, ledelseslitteratur, med mer. Vi ser at det i teoriene pekes mot dualitet mellom det vi sier vi skal gjøre og det vi faktisk gjør, og vi ser dualitet mellom artefakter og uttalte verdier på den ene siden og grunnholdninger på den andre. Vi anser at det er en vel så stor dualitet mellom idealet i vitenskapene og praksisen i virksomhetene; Akademia på den ene siden og bedriftene på den andre siden. Skillet mellom objektivistisk og praksisbasert perspektiv har ikke vært tydelig i våre case-bedrifter, men det er også tydelig at det praksisbaserte perspektivet har trigget stor interesse. Men også her vil opplevd tilgjengelighet til akademias forskning kunne utgjøre en barriere. Det synes ikke som hverken språk eller metoder er spesielt tilpasset bedriftene, og det ser ut til at det som er av empiri kommer fra store og ressurssterke bedrifter, med staber og muligheter for innleid ekspertise. Akademias kunnskap er godt begrunnet. Den er så sann som vi har mulig pr nå, og verifisert med empiri og ytterligere kvalitetssikret gjennom falsifikasjon. Likevel er ikke bedrifter overbevist, eller har tatt mye av dette inn i sin

oppfatning. Vi mener bedrifter i større grad kan anvende vitenskapelig kunnskap, men at det da kan være behov for forenklede metoder, og et bedriftstilpasset språk for å gjøre vitenskapen mer praktisk. Det har vi tenkt å gjøre noe med.

5.2 Vitenskap i arbeid

Kravet om kunnskap vil være minst like stort i fremtiden, som nå. Kunnskap skal hele tiden læres og utvikles, og vi skal komme opp med nye idéer til nye prosedyrer, produkt og tjenester. Bedriften har egne planer for seg selv, og forbedring, effektivitet, rasjonalitet, måloppnåelse og lønnsomhet vil være idealer. Dette i en kontekst hvor det er konkurranse om kunder mellom leverandører, og hvor man også skal håndtere andre arenaer hvor makt og kontinuerlige prosesser pågår. Hvor man opplever at tid og penger er knappe faktorer, og hvor kolleger, partnere og kunder ikke alltid oppfører seg rasjonelt eller realt. Dette skaper en kompleks virkelighet for medarbeider som står midt inne i disse kravene, og som har egne planer og motiver i sitt liv. Dette er også et bilde på vårt eget vitenskapelige ståsted, hvor de vitenskapelige idealer settes opp mot den realiteten bedriftene er i. Dette i en kontekst hvor samfunnet utenom academia synes å gå mer og mer i retning av Enkle Svar, Kjappe Løsninger og Effektive Metoder. Men hvor vi har erfart, slik Stacey (2008) hevder, at livet består av komplekse relasjonsprosesser oss menneskene mellom. Kontinuerlig. Det er denne virkeligheten vi lever i, og det er her vi skal levere på våre forpliktelser.

Basert på begrepene fra teoriene og funn i empirien mener vi å ha funnet et system, et mønster, og at det er likheter å spore mellom temaene. Men, det er ikke resultatet (Vedlegg 2, teoritabell) som er viktig, det har vært prosessen. Kunnskapsutviklingen, mer enn kunnskapen. I prosessen med tabellen har vi måttet forstå de enkelte komponentene temmelig grundig, samtidig som de skal passe i et større bilde. Tabellen er en kraftig forenkling og vi har gjort noen frekke tilpasninger, men vi mener bedriftene trenger dét. Tabellen representerer først og fremst kompleksiteten for kunnskapsarbeideren i spennet mellom kunnskap og de sosiale relasjoner som utvikles i tid.

Med utgangspunkt i mønsteret i tabellen (vedlegg 2, teoritabell), kan det gi oss følgende generelle formel:

Mål/hensikt = kunnskap x evne x motivasjon x anledning x tid. Som også kan skrives på denne formen: Subjektet (hensikt/misjon x kontinuitet) = teoretiske ideal (planer) x gjennomføringsevne x forpliktelser x anledning

For bedriften over tid: (hensikt x kontinuitet) = Kunnskap x gjennomføringsevne x forpliktelse x anledning. De enkelte elementene i formelen kan forklares slik:

Hensikt: Som kunnskapsleder må man sørge for at hensikten eller målet til virksomheten tilpasses tiden man lever i nå og fremover, hvis ikke kan bedriften være prisgitt tilfeldighetene. Man må vurdere grundig om grunnholdningen *egentlig* er å tjene penger, eller om det kan være noe annet som er hensikten med bedriften. Dette kan være en skjult dimensjon, og man kan tenke seg at det er forskjellig grunnsyn fra ledelse til medarbeidere.

De fleste eiere av aksjer vil være helt tydelige på hva som er deres fokus: maksimering av profitt over tid. Aksjonærene er sjefen til lederen i bedriften. I våre casebedrifter ser vi at det er gjennomført, eller tenkes, å la ansatte ta del i eierskapet. Vi ser også fra teorien at klare og tydelige strategiske mål ofte vil forbedre kunnskapsarbeidernes kreativitet (Amabile, 1998).

Kontinuitet: Gjenspeiler tid som metode og at mennesker i organisasjonene ikke kan oppstykket i tid, men at de hele tiden er i prosesser. Dermed er kunnskapsarbeidernes utvikling et "evig" arbeid, slik at de kan være i stand til å gjøre det som skal gjøres - til enhver tid.

Kunnskap: I bedriftssammenheng tar vi Amabiles (1998) teknisk-, prosess- og intellektuell-ekspertise. I dette ligger alt en kunnskapsarbeider kan og gjør innenfor sitt arbeidsdomene. Vi anbefaler vitenskapelige metoder og kunnskap fremskaffet på vitenskapelig vis, da dette er godt fundert og testet.

Gjennomføringsevne: Er kapasiteten til gjennomføring kunnskapsarbeideren demonstrerer. I dette legger vi MWOs presisering av viktigheten av gjennomføringskraft. Også i dette må man se tiden som metode, og milepæler og leveransetider vil sørge for måling og korrigerende av fremdrift. Men, igjen, man må ikke miste fokuset på bedriftens langsiktige hensikt, ei heller innføre så mye effektivitet at medarbeidere utvikler stress og motvilje.

Forpliktelse: Her ligger hele motivasjonsbegrepet, med vilje og intensitet som komponenter. I dette begrepet legger vi ansvar for egen situasjon og egne oppgaver til enhver tid. Dermed ligger også leveranse kvaliteten i denne dimensjonen. Når den enkelte medarbeiders mål og planer samsvarer med bedriftens mål og planer, vil man kunne oppleve "magi".

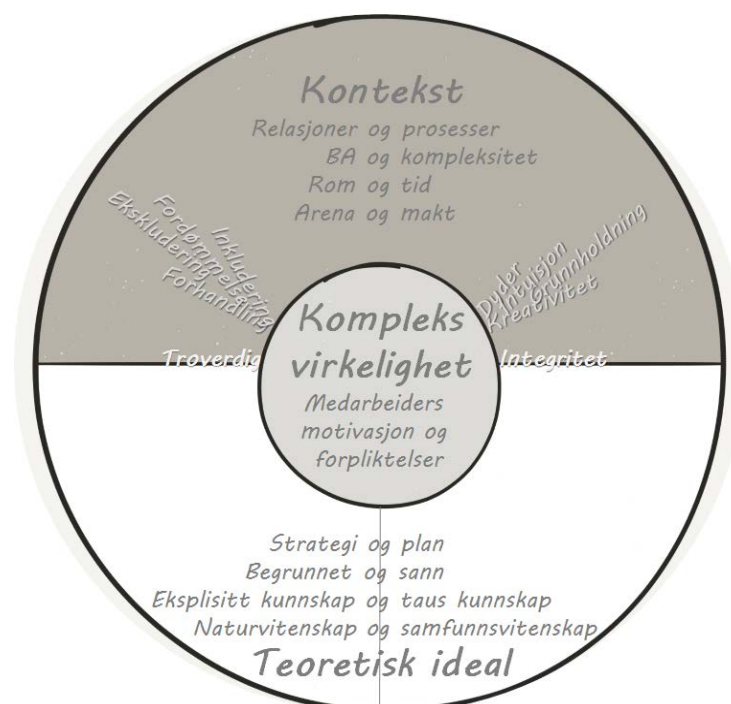
Anledning: Er den sosiale dimensjonen, hvor man har flere BA hvor samarbeid kan skje. Relasjoner kunne også ha vært en merkelapp. Om det ikke er gehør eller vilje hos omgivelsene, vil ikke en idé kunne gjennomføres. Man kan ikke bare *ta* ansvar, man må også *få lov til* å ta ansvar. Uten at kunnskapsarbeiderne stoler på hverandre og oppnår tillit, vil de tilsvarende slite. I dette ligger også at tiden må være riktig. Tid og sted må stemme. I tillegg er penger et middel som gir anledning, eller ved mangel ikke gir anledning. Penger benyttes til å betale for lønninger og utstyr, og man kan investere i ny kompetanse og nytt utstyr som igjen kan være med på å gi trygghet og stabilitet i bedriften til videre vekst og mulighet for overlevelse over tid.

Man må passe på at alle delene av i tidligere nevnte formler balanseres og utvikles hele tiden. Om én av faktorene minsker går svaret mer mot null. Er en av faktorene null, blir svaret også null. Med andre ord; de tause elementene kan ha stor betydning for utvikling av nye og forbedrede prosesser, tjenester og produkt gjennom kreative prosesser, og dermed bedriftens mulighet for overlevelsessevne over tid. I metodekapitlet skisserte vi at vi skulle komme med en eller flere modeller i blant annet avslutningskapitlet. Modellene skal gi en forenklet oversikt over hvilke fenomener som er viktig for at *taus kunnskaping* kan være til fordel for bedrifter både på kort og lang sikt, samt hvordan bedrifter kan tilrettelegge for taus

kunnskap i kreative prosesser, for å sikre overlevelsessevne over tid. En eller flere slik modeller vil også kunne få en viktig rolle med tanke på overføringsverdi og forståelse av fenomenene vi beskriver i denne besvarelsen.

Vi har derfor foreslått en ny modell med navnet, *“Kompleks virkelighet”*, for hvordan bedriften kan se på seg selv og sine ansatte, basert på de vitenskapelig funderte teoriene vi har presentert og empiri vi har funnet. Modellen er mer kompleks enn det vi skisserte i metodekapitlet med utgangspunkt i vårt hermeneutisk vitenskapelig ståsted, hvor vi ser behovet for å forstå både helhet og deler i en sammenheng. Basert på våre funn er det for oss en åpenbar konklusjon at man må søke å få den personlige planen til kunnskapsarbeideren til å samsvare med planen til bedriften. Tillit, motivasjon, verdier og grunnholdning vil da være i samsvar med målet til bedriften. De ansatte får en “dypere” forståelse for bedriftens hensikt, og kan bruke sine innebygde krefter (evne og intensitet) for å oppnå disse. Når kunnskapsarbeiderne og kunnskapsledelsen i bedriften deler samme mål, da vil verdiskapingen også kunne skyte fart. Folk tar ansvar og "magiske" ting kan skje. Dette er også vår personlige erfaring gjennom blant annet uplanlagte, utilsiktede følgekonsekvenser. De positive slike vil bli fanget opp og forsterket av kunnskapsarbeideren som vet mål og retning, mens de negative vil observeres og håndteres på beste mulige måte der den skjer. Vi ser at all denne dualiteten egentlig står mellom idealet man planlegger og ønsker skal skje, og det som faktisk skjer. Strategi versus markedet. Organisasjonsutvikling versus gjennomføring. IT-systeminnføring versus faktisk IT-systemutnyttelse. Vi ser også at i denne dualiteten står kunnskapsarbeideren. En medarbeider med egne planer for sin arbeidshverdag, karriere og privatliv.

Kompleks virkelighet: Det er dette som hele tiden skal leve mellom de idealene som finnes og den konteksten med sosiale relasjoner, pågående prosesser og tid. Tid er en viktig bestanddel i evolusjon av kunnskap og meninger, situasjoner og relasjoner. Dette subjektet kan byttes ut med andre subjekt - prosessen, medarbeideren, produktet, tjenesten



Figur 5-2 Kompleks virkelighet, 2016

Modellen vi har utarbeidet tar inn over seg:

- 1) Teoretisk ideal: Det rasjonelle, fornuftige, ideelle, noe statiske, kunnskapsbaserte, planlagte situasjonen man ønsker å oppnå.
- 2) Kontekst: De sosiale, relasjonelle, prosessuelle, flytende og temmelig kontinuerlige prosessene som foregår i forskjellige arenaer.
- 3) Kompleks virkelighet: Kunnskapsarbeideren som basert på dette, skal stå mellom det ideelle, og det som faktisk skjer, i en kompleksitet hvor man i større eller mindre grad opplever motivasjon, men uansett har forpliktelser.

5.3 Opplæring i arbeid

Vi foreslår en ny tre-stegsmodell for mesterlære, som viser hvordan bedrifter kan tenke opplæring og videreutvikling av kunnskapsarbeidere, da vi har sett at økt fokus på mesterlære kan gi bedriften større mulighet til overlevelsessevne gjennom bedre tilrettelegging for utnyttelse og utvikling av både tause elementer og eksplisitt kunnskap.

Nyansatt: Trenger å lære om bedriftens metode for kreativitet, valg av virkemidler for sosial interaksjon og bedriftens sosiale mønster. For en kunnskapsleder tilsier dette at noe må kunne beskrives eksplisitt, og lederen vil ønske å involvere medarbeiderne i en slik prosess. En nyansatt vil ønske å vite hva som skal til for å oppfattes som god i denne bedriften. Dette inviterer til informasjon om neste nivå. Hvis man benytter elementene fra formelen i forrige avsnitt kan man få følgende, passende egenskaper man ønsker å bidra til å utvikle:

Bedriften (hensikt x tid) = lærende x praktisk x pålitelig x empatisk x tar ansvar

God: Bidrar til læring overfor kolleger, bidrar til dobbeltkretslæring om bedriftens metoder og virkemidler. Pådriver for inkludering og trygghet. Tar ledelse i prosesser og prosjekt, både formelt og uformelt for å sørge for at bedriften når hensikten. Personen oppleves å være troverdig. Kunnskapsledelsen ønsker å delegere ansvar til slike medarbeidere og legge til rette for videre utvikling innenfor utvalgte områder basert på de individuelle evnene og interessene. En god kunnskapsarbeider vil ønske stor grad av autonomi og selvrealisering, og noen vil sikte mot å bli oppfattet som ekspert på utvalgte områder. I formelform:

Bedriften (hensikt x tid) = dyktig x pådriver x pålitelig x inkluderende x endringsdyktig

Ekspert: har tatt ansvaret som kunnskapsleder på ett eller flere utvalgte områder, også på metodikk eller prosesser. Har overordnet systemforståelse for hele bedriften og bedriftens omgivelser. Kjenner og utvikler hensikten med bedriften, og bidrar til å sette andre i stand til det samme. Formelen kan da være:

Bedriften (hensikt x tid) = ekspert x pådriver x pålitelig x utviklende x kunnskapsaktivist

Denne modellen er det mulig å huske, og den vil falle i et naturlig utviklingsløp for enhver ansatt og bedrift. Dette er ikke nødvendigvis trinn, men glidende overganger, og gir mulighet til intern karriere og personlig utvikling - for alle i bedriften, uansett oppgaver og bakgrunn. For en kunnskapsleder med langsiktig personalansvar vil det være naturlig og fornuftig å legge inn konkrete læringsaktiviteter med utgangspunkt i denne modellen. En leder med personalansvar vil kjenne kunnskapsarbeideren godt, og vil kunne sørge for den oppmerksomhet og anerkjennelse som hun eller han trenger.

5.4 Ledelse i arbeid

Som leder må man passe på å at det er gode samarbeidsforhold: *legg til rette for tillit mellom medlemmene!* Man må være forberedt på det uforutsette og utvikle robusthet over for det som kommer: *Lær, reflekter og tren!* Man må altså forsterke eller utvikle nye "lyttemetoder og observasjonsposter". For å bli klokere og hente inspirasjon kan man lytte til forskning på feltet. På individnivå må man fortsette å være vår egenskapene til hvert individ. På gruppenivå kan man observere og bidra i arenaene. Og man kan ta tiden til hjelp ved å tenke langsiktige prosesser mer enn statiske prosjekt. Uansett handler det om å legge til rette for de energiene som er i menneskene som utgjør bedriften. Lett sagt - vanskelig å gjøre. God ide – vanskelig i praksis. Vi mener likevel at begge case-bedriftene har vist evne og vilje til å gjøre dette. Men de har nok manglet litt verktøy. Vi tror mye av svaret ligger i kommunikasjon.

5.5 Språk og begrep i arbeid

I 2016 er ledelsesverktøyet primært språk. Man har muligheter til ytre motivasjon og demotivasjon gjennom penger og ytelser, ord og oppmuntring, men former for straff er forbudt. Derfor er det viktig å formulere visjoner sammen. Sammen fordi vi har vist at samsvar mellom grunnholdninger og det som gjøres er essensielt. Deltakelse gir også mange andre positive effekter, som vi har vist i teorikapitlet om tause kunnskaper i arbeid. Samarbeid kan gjøres ved å vise, som er en viktig del av å gjøre taus kunnskap tilgjengelig for andre (SEKI, Mesterlære), men man kan også skape forståelse ved å sammen utvikle begrepsapparat og metaforer for det man skal gjøre. I denne masteravhandlingen har vi gjennom hele prosessen arbeidet spesielt bevisst med språk, og mener vi tilbyr begreper og tilhørende forståelser som bedrifter kan benytte.

Vi forslår at man er varsomme med å bruke taus kunnskap som noe annet enn et samlebegrep for å skape interesse. Det er begrepet velegnet til. Når man ser nøyere på de elementene taus kunnskap kan ha under seg, opplever vi at mystikken forsvinner. Tidligere så vi på intuisjon og magefølelse som noe i nærheten av synsk. Motivasjon og kreativitet var noe som utvalgte entusiaster og eksentrikere var utstyrt med. Nå som vi kan gjenkjenne dem, vil system-1 (Kanemann, 2012) hjelpe oss til å se mønsteret og sporene etter disse. Og vi kan fornemme grunnverdiene til medarbeidere og kunder, og det vil lette vårt arbeid med å gi retning ved hjelp av metaforer og historier. Som Stacey (2010) hevder; når vi snakker om bedriften som en ting, som kan styres i en eller annen retning, eller utvikle, så er dette en metafor. Organisasjonen er folkene som kommer for å gjøre det de er ment å gjøre. Det er et

antall prosesser som skjer. Over tid. Vi er så vant til å snakke om organisasjoner som "ting" at vi har vansker med å se at det som faktisk skjer er levende pågående prosesser i nåtid hvor vi interagerer med hverandre. Staceys teori om komplekse responderende prosesser sier blant annet om organisasjoner, at det er: "lærende, kunnskapsgenererende systemer av individer som omgås i en gruppemessig eller sosial kontekst" (Stacey 2008, s 37). Dette er komplekse prosesser, for mennesker er komplekse. Det er responderende, for i alt vi gjør - og ikke gjør - ligger det en respons. Det å ikke respondere er også en respons, hevder Stacey (2010). Stacey kan hjelpe oss med et annerledes perspektiv på hvordan vi kan forstå organisasjoner, og hvis vi er enige med ham, kan det ha mye å bety for valg av aksjoner om vi ønsker å gjøre endringer i måten organisasjonen gjør det den skal. Stacey selv hevder at det er endringer i kommunikasjonsmønstre som kan gi kunnskapsutvikling og endringer i en organisasjon. (Stacey, 2008). Stacey tilbyr en ny forklaringsramme som kanskje er mer tilpasset den virkeligheten vi lever i, men utfordringen vår er at de vi omgir oss med i våre BA er trent på andre mønstre med spesielle metoder og teknikker. Vi mener innsikt og forståelse for teoriene vi har presentert, skal gjøre at man vi lettere kunne bevege bedriften i en retning som er bra for eiere, kunder og ansatte.

5.6 Generalisering og overførbarhet til andre bedrifter

Vi mener å kunne bekrefte ut fra empiriske funn vi har gjort i forbindelse med intervju og observasjoner gjennomført hos våre to case-bedrifter, at våre konklusjoner kan ha overføringsverdi til andre bedrifter. Bedre tilrettelegging og utnyttelse av det vi nå har valgt å kalle tause elementer, skal sammen med eksplisitt kunnskap kunne sikre og øke bedriftens overlevelsessevne over tid. Dette ved å legge til rette for økt vilje og evne hos medarbeidere slik at de kan få lov til å bidra med noe i verdiskapningen i alle kreative prosesser. Vi har i hele prosessen med denne besvarelsen sett at fenomenet *taus kunnskap* er komplisert og krevende å få grep på uansett hvilke prosesser fenomenet er knyttet til, både for forskere og informanter. Ingen av informantene hadde på forhånd av undersøkelsen hørt om, og ei heller reflektert over hva *taus kunnskap* er, og hvor viktig slik kunnskap kan være for bedriften. Derimot opplevde vi at informantene i case-bedriftene hadde en god bevissthet rundt de tause elementene.

Ifølge Johannessen et. al (2010) dreier en undersøkelses overførbarhet seg om hvorvidt det har lyktes oss som forskere å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. Gjennom vår nye modell "*Kompleks virkelighet*", mener vi at vi klarer vi å synliggjøre at hovedfenomenene i denne besvarelsen; taus kunnskap, herunder tause elementer og kreative prosesser, er en del av en større kompleks virkelighet og helhet, som igjen kan benyttes på andre områder enn det vi har studert. Paradoksalt vil vi konkludere med at kommunikasjon er bindeleddet mellom de tause elementene i dypet, og det som manifesteres i praktiske innovasjoner, med egenskaper som menneskene setter pris på. Dette kan være en prosess som gjør livet enklere for medarbeidere og mennesker, og som kan redusere ergrelser og kostnader. Det kan være en tjeneste vi tror på, og som kundene ønsker å betale for. Eller et produkt vi kan være stolte av og som genererer lønnsomhet for bedriften. Verdiskaping.

5.7 Egenrefleksjon

Det å lete etter taus kunnskap i kreative prosesser i våre case-bedrifter har vært krevende. Vi har intervjuet og observert, og vi har lettet etter skyggene og ekkoene etter taus kunnskap. Vi har vært avhengig av språk for å fravriste virksomhetene dybdeinformasjon, og vi er avhengige av språk for å forklare våre funn i denne masteroppgaven. Vi ønsker i den sammenheng å reflektere litt over vår egen utvikling, valg av metode og hva vi burde ha sett mer på.

5.7.1 Valg av metode

I denne besvarelsen har vi valgt å gjennomføre et casestudie, hvor vi har valgt å benytte intervju og observasjon som metode, i tillegg til å studere ekstern litteratur som omhandler temaet vi har valgt oss. Vi har underveis i besvarelsen gått fra å innta et induktivt perspektiv til å få et deduktivt fokus i sluttfasen av prosessen med denne besvarelsen. Dette skjedde i forbindelse med vår egen skriveprosess, hvor vi etter hvert fikk en etablert antakelse om fenomenene vi forsket på. I hele prosessen har vi inntatt et holistisk perspektiv, hvor holisme innebærer at fenomener forstås som komplekse samspill mellom individene og konteksten de er en del av. Når det gjelder nærhet eller distanse-perspektivet, gjorde vi klart allerede i begynnelsen av prosessen at vi ikke skulle påvirke. Bakgrunnen til et slikt tydelig standpunkt var at vi metodisk forsøkte å unngå aksjonsforskning, da vi ikke har kapasitet eller tid til det. Likevel ser vi gjennom hele prosessen at vår tilstedeværelse og måte å stille spørsmål på dreier fokus og interesse i vår retning. Det ble også tidlig klart for oss at vi likevel måtte forklare for informantene hva som ligger i begrepet taus kunnskap, og vi opplevde en såpass stor interesse for temaet at vi så oss nødt til å benytte tid til å diskutere dette. Dermed kom vi som forskere nært inn i materien og fenomenene, og forsøkte å forstå disse på deres egne premisser, uten å skulle påvirke informantene gjennom å synliggjøre våre egne tanker og standpunkt i for stor grad. I besvarelsen vår har vi i hovedsak beskrevet både teori og empiri gjennom bruk av ord og metaforer, men vi har også tatt i bruk tabeller og modeller, med tanke på å både synliggjøre funnene våre på en god måte, presentere teori på en ny måte, samt skape en overføringsverdi til andre bedrifter utover våre case-bedrifter. Som tidligere nevnt har vi sett at vårt begrensede utvalg av informanter, samt at taus kunnskap som fenomen og tema, var ukjent og krevende å forstå for våre informanter. Dette kan skape kritiske spørsmål og refleksjoner rundt validitet og reliabilitet til vår undersøkelse. Vi mener likevel at det var korrekt valg av metode med tanke på å belyse kompleksiteten i problemstillingen vår, og dette har ført til en videreutvikling av tematikken vi har tatt for oss.

5.7.2 Hva vi skulle ønske å sett mer på

Vi har favnet bredt, men vi mener stoffet på denne måten er mer tilgjengelig og overførbart for målgruppen som utøver ledelse i virksomheter i Norge. Vi har behandlet mange tema og ved å prioritere har vi også valgt bort. Informasjons- og kommunikasjonsteknologi kunne vært behandlet rikere. IKT er en årsak, mener vi, til at kloden er blitt "mindre", tiden går fortere, og adferd endres hos menneskene som benytter dette. Vi anser at vi som kultur ennå

ikke har assimilert IKT. De korte turene vi har vært ute blant folk denne sommeren har vi observert hele familier sittende og fikle med hver sin smarttelefon på uterestaurantene i sentrum. Vi registrerer også at Pokemon Go skaper nye former for samhold og utfordringer.

Evolusjon, hjerneforskning og medfødte krefter er også noe vi ser kan gi svar på hvorfor ting er som de er, her dukker det stadig opp nye interessante funn, og senest i uken før innlevering leste vi en undersøkelse som viser at studentene i testen nesten mekanisk skrev ordene de fikk beskjed om å skrive på tastatur, mens pennbruk ga mer hjerneaktivitet. “Så snart det er bevegelse involvert, blir flere sanser involvert. ... Det blir lettere å huske, og vi lærer bedre”, sier forskere ved NTNU (forskning.no, 2016). Vår neste masteroppgave kan handle om indre motivasjon. Det kunne også vært spennende å ta prosjektet videre i nye former, gjennom blant annet aksjonsforskning i bedriftene for å teste ut modellene og teoriene over lengre tid.

Vi kunne også sett mer på etikk, organisasjonsutvikling og improvisasjon, men hverken rom eller tid tillater dette.

5.7.3 Egen utvikling

Helt siden vi for evigheter siden - lenge før dette studiet - lukket siste side i Peter M Senges bok *Den femte disiplin* (1990), og utbrøt: “dette forklarer jo alt!”, har vi arbeidet med og lett etter bedre forståelse for hvordan organisasjoner kan drives og utvikles. Vi har hatt flere slike eureka-øyeblikk, hvor det har gått opp et lys for oss, hvor forbindelser i hjernen har klikket sammen og tidligere teorier og egne erfaringer har gitt oss ny innsikt. For oss ny innsikt, for vi innser at allerede Aristoteles & Co nok har vært oss i forkjøpet. Men de levde i en annen tid, og på et annet sted, og med andre folk rundt seg. Mye vann har løpt i elven siden Heraklits tid. Også siden vi for første gang trådte ut i MKL-studiets kunnskapselv har det skjedd mye. Vi mener å ha blitt utstyrt med mye kunnskap, evne til å se situasjoner og fenomener fra forskjellige perspektiv, og har beholdt en fortsatt brennende iver etter å forstå. Vi har all mulighet i verden til å praktisere det vi har lært, og kan nå - med hånden på hjernen - utbryte om MKL-studiet (litt klokere siden sist): “dette forklarer egentlig ganske mye!”. Fronesis.

Vi ser at vi har skiftet fokus, for når vi åpner artikler og bøker for n-te gang, ser vi hva vi uthevet med markørpenn første gang vi leste. Vi ser at vi var enige med oss selv på det tidspunktet, og uthevet det som da stemte med vårt syn. Nå legger vi kanskje vekt på andre forhold enn første gang, og fremhever andre poeng - selv i samme setning i boken. Vi har endret ontologi fra å være ubevisste objektivister med ikke-artikulerte sympatier gjennom opplevelser fra egen praksis, til nå å være i stand til å innta flere perspektiv. Vårt verdenssyn har nok dermed flyttet seg, og vi kjenner oss komfortable i den hermeneutiske tradisjon. Vår virkelighet er uansett der vi kom fra, og ettersom vi nå i større grad forstår språket i mange nye perspektivverdener, kan vi plukke deler og setter dem sammen til en realistisk og praktisk metodikk som passer egen verden.

5.7.4 Tiden og formatet gir oss ikke mer anledning

Vi må avslutte. Men vi mener å ha avdekket at våre informanter i stor grad benytter seg av taus kunnskap, og at de også utvikler taus kunnskap i sine ansvarsområder. Vi har også funnet at det er stor interesse for det vi har forsket på. Denne interessen bunner i at de erfarne kunnskapslederne vi har observert har erfart at det å ta medmennesker for det de er, faktisk betaler seg på flere måter, ikke bare økonomisk. Men de opplever også at det finnes krefter i og mellom mennesker som er vanskelig å forstå, og som de innser de ikke nødvendigvis har gode nok verktøy til å håndtere. Vi har avdekket at både vi og informantene har manglet et felles begrepsapparat for å kunne gå dypt nok inn i sakskomplekset. Et slikt språk er viktig for å kunne kommunisere ikke bare hvor bedriften skal, men hvordan man skal løse de utfordringene man møter på denne veien. Hva skal man som leder så gjøre? Stacey (2011) mener de skal utvikle den evne de allerede har til å lytte intenst til hva som skjer rundt dem nå og her. Lytte til medarbeiderne og reagere på det. Være oppmerksom på den makt og de forhandlinger som hele tiden utspiller seg når mennesker interagerer, og når de forsøker å påvirke hverandre med deres respektive intensjoner.

Men vi har et par poeng til: man klarer kanskje ikke å legge forholdene til rette kun ved en formel eller noen metoder og oppskrifter. Lederen må ha kunnskap om temaet først. Hvis vi har levert denne formelen på sosiale media vil den sikkert bli spredd ettersom den forhåpentligvis oppleves overbevisende. Men de som ikke har lest hele denne masteroppgaven vil ikke ha fått med seg begrunnelsen og bevisene. I forlengelsen av dette ligger det også en annen erkjennelse: man må forstå helheten for å kunne utnytte delene, og man må forstå delene for å se hele bildet.

5.8 Finale

“Now I will go on with my own experience as a youngster in mathematics. Another thing that my father told me--and I can't quite explain it, because it "was more an emotion than a telling--was that the ratio of the circumference to the diameter of all circles was always the same, no matter what the size. That didn't seem to me too unobvious, but the ratio had some marvellous property. That was a wonderful number, a deep number, pi. There was a mystery about this number that I didn't quite understand as a youth, but this was a great thing, and the result was that I looked for pi everywhere”. Richard Feynman (1969)

Litteraturliste

- Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, September–October 1998, <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity/ar/1>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for Operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811–829. doi:10.1111/1467-6486.00260
- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene: hvordan lette organisasjonslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). Organizational learning II: Theory, method, and practice. *Addison-Wesley*, XXIX, 111–121. doi:10.2307/2525281
- Berg Eriksen, T. (1999). *Tidens historie*. Oslo: Stenersens forlag.
- Blikstad, L. (2016). Byggmakkeren. *D2*, utgave 14. Juli 2016, s 10-21.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90–111. doi:10.2307/41165945
- Carlsen, A., Clegg, S., & Gjersvik, R. (2012). *Idea work : om profesjonell kreativitet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- de Alvarenga Neto, R. C. D., & Choo, C. W. (2010). The post Nonaka concept of ba: Eclectic roots, evolutionary paths and future advancements. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 47(1), 1–10. doi:10.1002/meet.14504701104
- De Caprona, Y. (2013). *Norsk etymologisk ordbok* (6. utg.). Oslo: Kagge Forlag AS.
- Declerck, C. H., Boone, C., & Kiyonari, T. (2010). Oxytocin and cooperation under conditions of uncertainty: The modulating role of incentives and social information. *Hormones and Behavior*, 57(3), 368–374. doi:10.1016/j.yhbeh.2010.01.006
- Diamond, J. (2014). *Den tredje sjimpansen. Menneskets evolusjon og framtid*. Oslo: Spartacus Forlag AS.
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1980). A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition. . Retrieved from <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA084551>
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1999). *Mesterlære og eksperters læring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Elkjær, B. (2004). Organizational learning: The “Third way.” *Management Learning*, 35(4), 419–434. doi:10.1177/1350507604048271
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Everett, E. L., & Furuseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management.(Special Issue on Knowledge and the Firm). *California Management Review*, 40(3), 265.
- Feynman, R. P. (1965). *New Textbooks For The “New” Mathematics*. XXVIII(6), hentet fra <http://calteches.library.caltech.edu/2362/1/feynman.pdf>
- Feynman, R. (1969). What is science. i *The Physics Teacher*, Vol 7, utgave 6, s. 313–320. Hentet fra http://profizgl.lu.lv/pluginfile.php/32795/mod_resource/content/0/WHAT_IS_SCIENCE_by_R.Feynman_1966.pdf
- Finsrud, H. D., & Moen, E. (2012, April). Samarbeid på norsk. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/samarbeid-pa-norsk>
- forskning.no. (2016). Håndskrevne notater gir best læring. Hentet fra <http://forskning.no/hjernen/2016/08/handskrevne-notater-gir-best-laering>
- Gourlay, S. (2004). “Tacit Knowledge”: The Variety of Meanings in Empirical Research. doi:10.2139/ssrn.676466

- Gourlay, S. (2006). Towards conceptual clarity for tacit knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 60–69. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500082
- Hargadon, A. B., & Bechy, B. A. (2006). When collections of Creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work (PDF). *Organization Science*, 17(4), 484–500. Hentet fra <https://www.semanticscholar.org/paper/When-Collections-of-Creatives-Become-Creative-Hargadon-Bechky/ef47fe340f5b4623fa35aef291a45b5cfc5d343/pdf>
- Hilmarrsson, S. T., & Rikhardsson, P. (2011). *The evolution of motivation and incentive systems research: A literature review*. doi:10.2139/ssrn.1965646
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (3. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Holdt Christensen, P. (2014). *Kreative Rum*. Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (Red.). (2011). *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Isaksen, S. G., Dorval, B. K., Treffinger, D. J., & Isaksen, H. (2010). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Tufte, A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129–137. doi:10.1037/h0035519
- Levin, M. (2012, April). Den norske arbeidslivsmodellen. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen>
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: Fourteen management principles from the world's greatest manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill Companies.
- Lines, R. (2011). *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*. Hentet fra <http://www.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>
- Lines, R., Henjesand, I. J., & Christophersen, E. B. (2010). *Motivasjon via ledelse av kunnskapsarbeidere*. Hentet fra <http://abelia.nsp01cp.nhosp.no/getfile.php/Dokumenter/Rune%20Lines%20Motivasjon%200Sluttrapport.pdf>
- Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder: Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mueller, J. S., Melwani, S., & Goncalo, J. A. (2011). The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas. *Psychological Science*, 23(1), 13–17. doi:10.1177/0956797611421018
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. Hentet fra <http://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/Dynamic%20Theory%20of%20Organizational%20Knowledge%20Creation.pdf>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation.(Special Issue on Knowledge and the Firm). *California Management Review*, 40(3), 40–54. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635. doi:10.1287/orsc.1080.0412

- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Oddand, T. A. W. (2008). *Organizational Conditions for Innovation: A Multiperspective Approach to Innovation in a Large Industrial Company* (Doktoravhandling, NTNU).
- O'Neill, O. (2002). *Autonomy and trust in Bioethics*. Hentet fra <http://philpapers.org/rec/ONEAAT>
- O'Neill, O. (2013). *What we don't understand about trust* Hentet fra https://www.ted.com/talks/onora_o_neill_what_we_don_t_understand_about_trust
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen : en innføring i taus kunnskap*. Oslo: Spatracus (Originalverket utgitt 1967)
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rikhardsson, P., & Hilmarsson, S. T. (2011). *The evolution of motivation and incentive systems research: A literature review*. . doi:10.2139/ssrn.1965646
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3. Hentet fra [http://compass.port.ac.uk/UoP/file/9ae42a63-0544-40e3-8fc6-7be0e2ef9231/1/Police+Culture+\(s\)_IMSLRN.zip/media/Culture_Schein.pdf](http://compass.port.ac.uk/UoP/file/9ae42a63-0544-40e3-8fc6-7be0e2ef9231/1/Police+Culture+(s)_IMSLRN.zip/media/Culture_Schein.pdf)
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), . Hentet fra <https://hsi2011.wikispaces.com/file/view/schein+culture.pdf>
- Schultze, U., & Stabell, C. (2004). Knowing What You Don't Know? Discourses and Contradictions in Knowledge Management Research. *Journal of Management Studies*, 41(4), 549–573. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00444.x
- Siggaard Jensen, H. (2008). Management and Learning in the Knowledge Society. *The Journal of Regional Analysis & Policy*, 38(2), 130–137. Hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.3338&rep=rep1&type=pdf>
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Stacey, R. D. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem : et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Stacey, R. (2010). *Ralph Stacey om Fremtidens Offentlige Ledelse* [Videoklipp]. Hentet fra https://cast.cbs.dk/media/Ralph+Stacey+om+Fremtidens+Offentlige+Ledelse/1_c2qqym15
- Stacey, R. D. (2015). *Myten om den moderne leder*. Hentet 21. oktober 2015 fra <https://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2015/Nr.+1+Januar/mytenomdenmoderneleder.htm>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research: Perspectives on practice* (3. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Statistisk sentralbyrå. (24. oktober 2014). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2007-2012*. Hentet 18. Juli, 2016, fra <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2014-10-24>
- Statsministerens kontor, & Solberg, S. E. (1. januar 2016). *Nyttårstalen 2016*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nyttarstalen-2016/id2469087/>
- Staw, B. (1995). *Creative action in organizations: Ivory tower visions & real world voices*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Styhre, A. (2004). Rethinking knowledge: A Bergsonian critique of the notion of tacit Knowledge*. *British Journal of Management*, 15(2), 177–188. doi:10.1111/j.1467-8551.2004.00413.x
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forlag.
- Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurranseevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Åsvoll, H. (2009). *Teoretiske perspektiver på taus kunnskap : muligheter for en taus pedagogikk*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Statistisk sentralbyrå. (23. oktober 2015). *Tre av ti foretak overlevde i fem år*. Hentet fra <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem>

Tabelliste

| | |
|--|----|
| Tabell 3-1 Organisasjonstabell, 2016 | 57 |
| Tabell 3-2 Intervjuoversikt, 2016..... | 58 |
| Tabell 3-3 Sammenligning av casebedriftene | 65 |

Figurliste

| | |
|--|-----|
| Figur 2-1 De fire diskurser, 2016 | 12 |
| Figur 2-2 SEKI-modellen, 2016 | 15 |
| Figur 3-1 Ontologi-pyramide, 2016 | 47 |
| Figur 3-2 Eksempel fra vedlegg intervjuguide..... | 58 |
| Figur 3-3 Eksempel på kommentering fra intervju..... | 62 |
| Figur 3-4 Eksempel på transkribering fra videoobservasjon..... | 63 |
| Figur 4-1 Product development-modell, MWO, 2016 | 74 |
| Figur 4-2 Foto tatt under videoobservasjon hos K, 2016..... | 76 |
| Figur 4-3 Grunnmur tause elementer, 2016..... | 102 |
| Figur 4-4 Web-side MWO, sep 2016 | 103 |
| Figur 4-5 Web-side K, sep 2016 | 103 |
| Figur 4-6 SEKI utvidet, 2016..... | 105 |
| Figur 4-7 Kunnskapshierarki, 2016..... | 106 |
| Figur 5-1 Verdensbilde og grunnholdninger, 2016 | 110 |
| Figur 5-2 Kompleks virkelighet, 2016..... | 115 |

Taus kunnskaping/Kreative prosesser

Intervjuguide - Informanter masteroppgave

Hensikt: Bli kjent med bedriften - Danne grunnlag for videre møter og dybdeintervju på et eller flere utvalgte case i bedriften. Vi ønsker å finne anvendt praksis (ikke uttalt), og vi ønsker å finne om bedriften benytter taus kunnskaping - bevisst eller ubevisst - og om de ser på dette som et mulig konkurransefortrinn.

Metode: dybdeintervju på én time. Samtalen skal være i forholdsvis fri dressur for å åpne for at det dukker opp forhold vi selv ikke har sett. Både Jorid og Harald deltar i intervjuet, og sørger for å holde tråden mot det vi leter etter. Vi gjør opptak av samtalen, men er i denne fasen ikke opptatt av å transkribere hele, kun utvalgte forhold vi mener er aktuelt for masteroppgaven.

Vi har også en idé om å diskutere med daglig leder om å finne - for neste dybdeintervju - et case hvor et team har hatt suksess, men også vært sterkt utfordret. Dette fordi vi mener det kan være enklere å finne bevis på mellommenneskelige forhold i slike situasjoner, som kan fortelle noe om hvordan kunnskapsdeling fremmes eller hemmes i virksomheten. I gode og mindre gode dager.

Problemstilling til Masteroppgaven:

Hvordan legge til rette for taus kunnskap i kreative prosesser, for å sikre bedriftens overlevelsessevne over tid?

Spørsmål (kategorisert):

- **Informanten forteller om sin virksomhet (organisasjon. Struktur og system):**
 - Hva de jobber med?
 - Hvor lenge de har holdt på?
 - Antall ansatte?
 - Eierstruktur?
 - Konkurransefordeler?
 - Satsingsområder?
 - Utfordringer?
 - Hvordan måler man vellykkethet?
 - Hvilke verdier har bedriften?

Ovenfornevnte spørsmål stilles i individuelle intervjuer vi skal gjøre med daglige ledere i case-bedriftene. Nedenfornevnte oversikt over tema og spørsmål stilles både i individuelle intervju med daglige ledere og gruppeintervju med kreative team i case-bedriftene.

Beskriv kort et prosjekt/arbeidsoppgave, som dere akkurat nå jobber med, og hvordan dere jobber med:

- **Innovasjon og kreativitet (fag og prosess)**
 - Innovative prosesser?
 - Kreative prosesser?
 - Kunnskapsformidling?
 - Kompetanseutvikling?
 - Kunnskapsdeling - Hvordan gjøres dette?

- **Organisasjonsutvikling (folk)**
 - Hvordan bygges team opp?
 - Tillit - Hvordan utvikles dette?
 - Kontroll - I hvor stor grad gjennomføres dette?
 - Organisasjonsutvikling - Maskin eller hjerne?
 - Krevende situasjoner - Hvordan løses disse?
 - Hvordan skjer læring for nye ansatte - og eksisterende ansatte?

- **Kunnskapsledelse og tilrettelegging for kunnskaping:**
 - Beslutninger - Hvordan gjøres det? Magefølelse?
 - Hvilke type folk er dere ut etter?
 - Konflikt - Hvordan takles dette?
 - Hva tiltak iverksettes dersom ansatte går på tvers av bedriftens verdier?
 - Hvordan er det å irettesette ledende/viktige ansatte, når de er medeiere/styremedlemmer/

Vedlegg 2, tabell over teorier

| | <i>Ideal</i> <i>Rasjonell, vitenskapelig</i> <i>kunnskap</i> | | <i>Kompleks</i> <i>virkelighet</i> | <i>Kontekst</i> <i>Relasjon og prosess</i> | |
|---|--|--|--|--|---|
| | <i>Kunnskapens</i> <i>natur</i> | <i>Menneskelig</i> <i>adferds</i> <i>natur</i> | | <i>Menneskets</i> <i>natur</i> | <i>Menneskelige</i> <i>relasjoners</i> <i>natur</i> |
| <i>Grunn-</i> <i>holdninger</i> <i>(Schein)</i> | <i>Kunnskapens</i> <i>natur</i> | <i>Menneskelig</i> <i>adferds</i> <i>natur</i> | <i>Menneskets</i> <i>natur</i> | <i>Menneskelige</i> <i>relasjoners</i> <i>natur</i> | <i>Tid og roms</i> <i>natur</i> <i>prosess</i> |
| <i>Kunnskap</i> <i>(Platon)</i> | <i>begrunnet</i> | <i>sann</i> | <i>over-</i> <i>bevisning</i> | | |
| <i>Kunnskaping</i> <i>(Von Krogh)</i> | <i>Begrunnet</i> <i>(taus og</i> <i>eksplisitt</i> | <i>sann</i> | <i>oppfatning</i> <i>individuell</i> | <i>..og sosial</i> | <i>dynamisk</i> <i>prosess/</i> <i>håndverk</i> |
| <i>Troverdige</i> <i>(O'Neill)</i> | <i>kompetent</i> | <i>ærlig</i> | <i>pålitelig</i> | | |
| <i>Kompetanse</i> <i>(Irgens)</i> | <i>kunnskap</i> | <i>ferdigheter</i> | <i>holdninger</i> | | <i>erfaring</i> |
| <i>Kreativitet</i> <i>(Oddane)</i> | <i>prosess</i> | <i>person</i> | <i>person</i> | <i>partnerskap</i> | <i>press</i> |
| <i>Kreativitet</i> <i>(Amabile)</i> | <i>ekspertise</i> | <i>evne til</i> <i>kreativ</i> <i>tenkning</i> | <i>motivasjon</i> | | |
| <i>Sosiale dyder</i> <i>(Argyris)</i> | <i>hjelp og</i> <i>støtte</i> | <i>ærlighet</i> | <i>integritet</i> | <i>styrke</i> | <i>respekt for</i> <i>andre</i> |
| <i>Omsorg</i> <i>(Von Krogh)</i> | <i>adgang til</i> <i>hjelp</i> | <i>ingen for-</i> <i>dømmelse</i> | <i>pågangs-</i> <i>mot</i> | <i>aktiv</i> <i>empati</i> | <i>gjensidig</i> <i>tillit</i> |
| <i>Hjelpere</i> <i>(Von Krogh)</i> | <i>kunnskaps-</i> <i>visjon</i> | <i>lede</i> <i>samtaler</i> | <i>mobilisere</i> <i>kunnskaps-</i> <i>aktivister</i> | <i>riktig</i> <i>kontekst</i> | <i>lokal</i> <i>kunnskap</i> <i>gjøres global</i> |
| <i>Håndtere</i> <i>kreativitet</i> <i>(Amabile)</i> | <i>Utfordring</i> <i>(ansvar)</i> | <i>Frihet</i> <i>(mestring)</i> | <i>Anerkjennel-</i> <i>se</i> <i>(mening/</i> <i>hensikt)</i> | <i>Organisa-</i> <i>torisk</i> <i>støtte</i> <i>(tilhøre)</i> | <i>Ressurser/</i> <i>tid&penger</i> <i>(trygghet)</i> |