

”Å ENDRE EN KJEMPE AV JERN”

En caseanalyse av Samhandlingsprogrammet i
Jernbaneverket

av

Marit C. Synnevåg

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København
(CBS) og Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus
Universitet (DPU)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2013



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTEROPPGAVER

Forfatter: Marit C. Synnevåg

Tittel: "Å endre en kjempe av jern"

En caseanalyse av Samhandlingsprogrammet i Jernbaneverket.

Studieprogram: Master i Kunnskapsledelse (MKL)

Kryss av:

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

Min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 27.08.13

Marit C. Synnevåg

underskrift

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på mitt masterstudium i kunnskapsledelse. Master i Kunnskapsledelse (MKL) er en erfaringsbasert mastergrad som tilbys i samarbeid mellom Copenhagen Business School (CBS), Institut for Uddannelse og Pædagogik ved Aarhus Universitet, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Nord-Trøndelag. Studiet har vært en kunnskapsutviklingsprosess med opplevelse av mening og refleksjon, iver og glede, men også motstand og frustrasjon. Til tider har det også vært en krevende kombinasjon med jobb, familie og andre interesser – en øvelse i prioritering, som noen ganger har lyktes, andre ganger har feilet. Jeg har ofte kjent på at tiden har vært min største begrensning i dette arbeidet. Men, masteravhandlinger er som livet ellers – sammensatt, godt og vondt på samme tid! Likevel sitter jeg tilbake med en ryggmargfølelse av at "det har vært verdt det hele". Jeg stoler på denne følelsen.

Masteravhandlingen er mitt faglige bidrag for å favne essensen i studiets teorigrunnlag i møtet med praksisfeltet; her gjennom en caseanalyse av Samhandlingsprogrammet i Jernbaneverket. Skriveprosessen har utfordret og skjerpet utforskningen, tankene, den uunngåelige forforståelsen og fininnstillingen av konsistente argumenter og sammenhenger. Det er først når tanker og vurderinger skrives ned at de trer fram som virkelige, at de kan forkastes, reformuleres og utvikles – og forbedres. Dette har jeg kjent på. Å tegne det teoretiske bildet er én øvelse, men å sette denne teorien i spill gjennom en case "i levende live" er en annen og langt mer krevende prosess. Jeg har gjennom bruk av teori prøvd å stille meg kritisk til både teori og praksis, men med en utviklingsoptimistisk grunntone om at ny kunnskap kan bringe praksis framover.

Jeg vil takke Jernbaneverket for muligheten til å bruke Samhandlingsprogrammet som case, og jeg håper at mine fem funn kan skape både reaksjoner og refleksjoner i organisasjonen. En spesiell takk til informantene som stilte sin kunnskap til disposisjon og som så åpent deltok i dialogen for å bidra til min forståelse. Selvsagt hviler denne masteravhandlingen på eget arbeid, men den hadde ikke blitt realisert uten spørsmål, råd og inspirasjon fra min veileder, førsteamanuensis Erlend Dehlin ved Høgskolen i Sør-Trøndelag. Gode kommentarer fra andre "kritiske venner" har også vært viktig. En ekstra takk til Tove Kristiansen for nyttige innspill til metodekapittelet. Jeg sender dessuten varme tanker til Nordmarkas skispor, stier og veier som så ofte har gitt meg frisk luft, ro og god plass til å tenke helt andre tanker enn det denne avhandlingens tematikk berører.

Aller mest en takk til min utholdende familie som har støttet meg gjennom studiet. Særlig takk til min yngste datter Cecilia for oppmuntrende klemmer når hun mange kvelder har møtt en lukket dør til skrivestuen.

Marit C. Synnevåg
Oslo, august 2013

Sammendrag

Gjennom en caseanalyse av Samhandlingsprogrammet i Jernbaneverket har jeg analysert hvordan et initiativ som skal styrke informasjons- og kunnskapsdeling synes å ha undervurdert både samhandlingens og kunnskapens mangfold og sosiale dimensjoner. Samhandlingsprogrammet består av kun teknologiske verktøy og bygger hovedsakelig på at både informasjon og kunnskap kan kodes, lagres, flyttes og deles effektivt ved hjelp av IKT-applikasjoner. Jeg stiller meg her kritisk til et slikt strukturelt og instrumentelt kunnskapssyn og en teknologisk basert tilnærming til kunnskapsledelse. Det har en rekke negative konsekvenser å tro at IKT-verktøy alene kan skape effektiv kunnskapsdeling, ikke minst for å kunne "endre en kjempe av jern", slik Jernbaneverket beskriver seg selv. Endringsprosesser er langt mer komplekse. Jeg etterlyser derfor et prosessuelt og praksisrettet kunnskapssyn som bygger på kunnskapens sosiale særpreg, og som fanger opp at kunnskap er uløselig knyttet til erfaring, handling og refleksjon. Et viktig poeng er betydningen av å reflektere over og klargjøre hva kunnskapsrettede endringsprosesser kan innebære i komplekse kunnskapsorganisasjoner som Jernbaneverket. Analysen trekker opp fem funn, her gjengitt i forkortet form:

1. Programmets egenart er uklar, bruksdefinisjoner er i liten grad etablert og meningsskapingen synes for svakt forankret. Viktige distinksjoner mellom informasjon og kunnskap er ikke gjort.
2. Programmet er basert på en begrenset og ensidig kunnskapsforståelse, et strukturelt og instrumentelt kunnskapssyn. Dette legger begrensninger på kunnskapsutviklingen.
3. Programmet er primært en teknologirettet og teknokratisk form for kunnskapsledelse som undervurderer sosiale og prosessuelle dimensjoner.
4. Sett som organisasjonsutvikling, kan programmet karakteriseres som en teknisk-rasjonell organisasjonsendring.
5. Avstanden mellom ord og handling, eller slagord og handling, er for stor og uheldig. Jernbaneverket har delvis gått i kunnskapsretorikkens felle.

Til tross for en kritisk innfallsvinkel i caseanalysen, er min tilnærming grunnleggende utviklingsoptimistisk. Jeg har derfor knyttet anbefalinger til hvert av funnene.

Det finnes ingen fasitsvar og enkle løsninger på hva vellykket kunnskapsledelse er. Dette er en utfordring for de fleste kunnskapsorganisasjoner, både strategisk og praktisk. Samtidig har organisasjoner behov for effektive informasjonssystemer som håndterer krav til dokumentasjon og transparens. Jeg hevder at det bærer galt av sted hvis en organisasjon undervurderer betydningen av å reflektere over kunnskapsbegrepets natur.

Kunnskapsledelse som ikke skiller mellom informasjon og kunnskap, både analytisk og i praksis, kan lett medføre feilinvesteringer og velge lite hensiktsmessige verktøy. Kort sagt, å lagre data i en database er ikke identisk med å lagre kunnskap. Kunnskap kan ikke lagres, og en database skaper ikke kunnskapsdeling i seg selv. Når man innfører digitale prosjektrøm, er ikke det tilstrekkelig for å skape kunnskapsdeling. Effektiv gjenfinning av

informasjon er noe annet enn få kjennskap til medarbeidernes erfaringer. Slik jeg ser det, er kunnskapsdeling sosialt fundert og menneskeskapt.

Med denne masteravhandlingen vil jeg vise at en bevisst strategi for kunnskapsledelse kan være en hensiktsmessig tilnærming for å utnytte og utvikle organisasjonens kunnskapsressurser mest mulig, til det beste for organisasjonen og for de ansatte. Hvis man lykkes med kunnskapsledelse, kan organisasjonen styrke sin moderniseringsevne og endringskraft, innovasjonen kan stimuleres og produkter eller tjenester kan forbedres. Det er imidlertid mange skjær i sjøen. Et startpunkt er å gi plass til refleksjon og begrepsavklaringer. Å arbeide systematisk med kunnskap berører grunnleggende spørsmål rundt det å være menneske, og det krever et refleksivt og kritisk forhold til noen grunnleggende spørsmål: Hva er egentlig kunnskap? Hva er kunnskap til forskjell fra informasjon? Hva innebærer kunnskapsledelse? Hvordan kan kunnskap deles? Og er det overhodet mulig å lede og styre kunnskap? Kunnskapsledelse har ingen entydig og enkel definisjon. Tilnærminger og definisjoner avhenger av ulike faglige innfallsvinkler. Dette påvirker også den praktiske innretningen.

Jeg hevder at det er nyttig å se kunnskapsledelse, både teoretisk og praktisk, ut ifra et bredt og helhetlig perspektiv – inspirert av flere fagområder og ulike kunnskapssyn. Intensjonen er å vise mangfoldet som gir nyanserte forståelsesmåter og mange muligheter. Dette kan utvide beslutningsgrunnlaget og redusere svart-hvitt tenkning, polarisering og enkle svar på komplekse sosiale fenomener. Jeg drøfter her kunnskap i lys av ulike kunnskapssyn – ulike epistemologier, og ser på kunnskapsledelse og kunnskapsdeling som inkluderer både teknologiske, økonomiske og sosiale perspektiver, og ikke minst kombinasjoner av disse. Jeg trekker inn kompleksitetsteori som en korreks og et supplement som stiller seg kritisk til om kunnskap *kan* ledes.

En gjennomgang av utviklingen av kunnskapsledelse som fagfelt siden midten av 1990-tallet, avdekker at det er de teknologiske løsningene, IKT-applikasjonene og informasjonssystemene som har dominert både fagutviklingen og det kommersielle tilbudet. De prosessuelle, sosiale og praktiske dimensjonene ved kunnskapens "natur" har hatt en langt mindre plass. Jeg trekker fram en rekke mulige ansikt til ansikt-verktøy som først og fremst bygger på dialog og samarbeid. Det handler om å tilrettelegg for at kunnskap settes i spill – gjerne kombinert med IKT-verktøy. Et viktig budskap er at informasjonsverktøy og -konsepter er utilstrekkelig i arbeidet med kunnskapsledelse.

Fagfeltets polarisering i to leire, den "tekno-sentrerte" og den "sosio-sentrerte", har skapt dikotomier som er uheldige. Jeg hevder at denne polariseringen nå utfordres av framveksten av Web 2.0-teknologi og sosiale medier som tas i bruk i arbeidslivet i stadig større grad. Det er interessant og nødvendig å vurdere hvordan de sosiale aspektene kan være selve drivkraften for teknologiutviklingen, og ikke omvendt. Muligens kan Web 2.0-teknologien bygge en bro mellom polariserte tilnærminger. Fra et forskningssynspunkt reiser dette en ny forskningsagenda for kunnskapsledelse, både teoretisk og empirisk. Jeg foreslår her blant annet en videreutvikling av Michael J. Earls taksonomi for kunnskapsledelse.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
Innholdsfortegnelse	6
Liste over figurer	8
1. Kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling – ulike perspektiver	9
1.1 Introduksjon.....	9
1.2 Kunnskapssamfunnet som ekstern kontekst.....	10
1.3 Forskningsmål, problemstilling og forskningsspørsmål	12
1.3.1 Det overordnede forskningsmålet.....	12
1.3.2 Teoretisk bakteppe og problemstilling	13
1.3.3 Presisering av forskningsmål og forskningsspørsmål	14
1.4 Introduksjon til den teoretiske konteksten	15
1.5 Introduksjon til den empiriske konteksten	15
1.6 Leserveiledning	16
2. Teoretisk kontekst	17
2.1 Introduksjon.....	17
2.2 Ulike organisasjonssyn	18
2.2.1 Oppsummering om organisasjonssyn	21
2.3 Kunnskapsbegrepets mangfold.....	23
2.3.1 Introduksjon	23
2.3.2 Informasjon og kunnskap – betydningen av å forstå forskjellen	24
2.3.3 Ulike manifestasjoner og former av kunnskap	26
2.4 To polariserte kunnskapssyn.....	29
2.4.1 Introduksjon	29
2.4.2 Strukturelt kunnskapssyn	30
2.4.3 Prosessuelt kunnskapssyn	31
2.4.4 Bruk av IKT-verktøy i lys ulike kunnskapssyn	33
2.4.5 Organisasjonslæring og ulike kunnskapssyn	34
2.5 Det polariserte kunnskapsledelsesfeltet.....	36
2.5.1 Introduksjon om utviklingstrekk – motsetninger og helhetsperspektiv.....	36
2.5.2 Kunnskapsledelse – ”An umbrella term”	39
2.5.3 Earls taksonomi for kunnskapsledelse – ”The seven schools”	39
2.5.4 Kunnskapsledelse i en digital tid – Web 2.0-teknologi og sosiale medier.	43
2.5.5 Oppsummerende refleksjoner	45
3. Empirisk kontekst: Caseanalyse av Jernbaneverkets Samhandlingsprogram ..46	
3.1 Introduksjon.....	46
3.2 Konteksten – Jernbaneverket som kunnskapsorganisasjon.....	46
3.2.1 Strategiske innsatsområder og organisatoriske utviklingsprosjekter	48
3.3 Hva er Samhandlingsprogrammet?.....	49
3.3.1 Introduksjon – Samhandlingsprogrammets prosjekter og verktøy	49
3.3.2 Bakgrunn og begrunnelse	50
3.3.3 Visjon og programmets mål.....	51
3.3.4 Organisering og styring av programmet	52
3.3.5 Beskrivelse av Samhandlingsprogrammets prosjekter	53
3.3.6 Intern kommunikasjon og markedsføring	56
3.3.7 Fra program til linjen – status og videre utvikling	56
3.3.8 Nye perspektiver på kunnskap i Jernbaneverket.....	57

4. Metodisk kontekst	59
4.1 Introduksjon	59
4.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming	59
4.2.1 Mitt ontologiske ankerfeste – sosialkonstruktivisme og pragmatisme	60
4.2.2 Epistemologisk ståsted	62
4.3 Valg av empiri	63
4.4 Valg av forskningsdesign	63
4.4.1 Hva er en caseanalyse?	64
4.4.2 Et kritisk blikk på caseanalysen som forskningsdesign	64
4.5 Kvalitativ forskning og subjektivitet	66
4.5.1 Vurdering av egen subjektivitet	66
4.6 Forskningsprosessen i korte trekk – hva har jeg gjort?	68
4.7 Utdyping av kvalitativ metode – dokumentanalyse og intervjuer	70
4.8 Gyldighet, pålitelighet og overførbarhet – vitenskapelig legitimitet og kvalitet	71
4.9 Etske retningslinjer og overveielser	73
5. Analyse – teori møter empiri	75
5.1 Introduksjon	75
5.2 Å gjøre teorien levende gjennom funn i casen	75
Funn 1.	76
Funn 2	79
Funn 3	84
Funn 4	89
Funn 5	91
5.3 Konklusjoner etter caseanalysen	92
5.3.1 Konklusjoner om teori- og metodevalg	93
5.3.2 Har Samhandlingsprogrammet endret en kjempe av jern?	94
5.4 Har jeg nådd mine forskningsmål, belyst problemstillingen og har jeg besvart forskningsspørsmålene?	96
6. Mulige tema for videre forskning	100
7. Min faglige læringsprosess	102
Litteraturliste	103
Vedlegg	110
Vedlegg I: Informert samtykkeskriv	110
Vedlegg II: Intervjuguide.....	113

Liste over figurer

Figur 1 Sammenligning av et strukturert og prosessuelt kunnskapssyn.....	30
Figur 2 Earls taksonomi for kunnskapsledelse.....	40
Figur 3 Samhandlingsprogrammets organisering.....	53
Figur 4 Forskningsprosessen som ordsky	68
Figur 5 Oversikt over funn.....	76

1. Kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling – ulike perspektiver

1.1 Introduksjon

I dette kapittelet avgrensers jeg denne masteravhandlingen. Her starter mitt bidrag til økt forståelse for hva kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling kan innebære og hvordan det kan angripes i en kompleks organisasjon. Jeg ser på hvilke fallgruver som finnes og hvilke muligheter det gir – gitt at man anlegger et bredt perspektiv og ikke blir faglig "sneversynt" eller begrenset i sin tilnærming, planlegging og iverksettelse.

Oppgaven har tre gjennomgående begreper: *kunnskap*, *kunnskapsledelse* og *kunnskapsdeling*. Alle tre berører, slik jeg ser det, fundamentale spørsmål rundt det å være menneske: Hva er kunnskap? Hva består kunnskap av? Hvordan kan kunnskap skapes, deles og utvikles? Hvordan kan den ledes, *hvis* den overhodet kan ledes? Og hvordan drøftes kunnskapstematikken i organisasjoner? Disse spørsmålene berører filosofiske og eksistensielle tema som kan drøftes i lys av ulike fagtradisjoner. Min linse er knowledge management, eller *kunnskapsledelse* på norsk. Dette er et rikt fagområde som er belyst og forsket på fra mange ståsteder som sosiologi, psykologi, organisasjonsteori, læringsteori og informatikk for å nevne noen.

Det første temaet, *kunnskap*, har alltid vært en del av menneskets hverdag, en forutsetning for alle typer virksomhet. Sett på denne måten er det en evigvarende tematikk som her skal drøftes. Det krever ydmykhet å behandle kunnskapstemaet, som i hvert fall har en ca. 2500 år gammel historie. Samtidig har kunnskapstematikken også et aktualitetsstempel, både i politikk, nærings- og samfunnsliv, i private og offentlige organisasjoner, fagforeninger og media. Kunnskapssamfunnets utvikling og betydningen av kunnskap inngår som aldri før i samfunnsdebatten. Mennesker er opptatt av kunnskap fordi vi har et personlig forhold til den, den angår oss og omgir oss, på ulike måter. Selv om jeg trekker opp ulike kunnskapssyn, argumenterer jeg for at kunnskap er uløselig knyttet til vår væren og erfaring, til menneskelig aktivitet.

Det andre temaet, *kunnskapsledelse*, er mer et begrep av vår tid – et fagområde som ofte fortolkes i skjæringspunktet mellom mange samfunns- og atferdsvitenskapelige fagområder og som har vokst fram siden 1990-tallet. En vanlig forestilling er at den teknologiske utviklingen har åpnet for at organisasjoner effektivt både må og kan forvalte, foredle, beskytte og disponere sine kunnskapsressurser. I dette landskapet studerer kunnskapsledelse *hva* kunnskap er, *hva* det betyr å lede kunnskap, *hvordan* kunnskap kan ledes, men også *om* kunnskap kan ledes. Det finnes mange faglige tilnærminger, løsningsforslag, modeller og oppskrifter – med motsetninger og sprikende diskurser.

Det tredje temaet, *kunnskapsdeling*, er ofte målet med satsinger eller programmer innen kunnskapsledelse. Kunnskapsdeling på tvers av enheter og team, anses som en hensiktsmessig måte å utnytte og kapitalisere på organisasjonens kunnskapsressurser, og mange organisasjoner leter etter gode verktøy som gjør at ansatte deler sin kunnskap til

organisasjonens beste, i stedet for å beskytte den (Earl, 2001; Cabrera&Cabrera, 2005). Kunnskapsdeling omhandler her hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for å stimulere ansatte til å dele sin kunnskap, både ved hjelp av IKT og ulike sosiale ansikt til ansikt-verktøy – som læringsarenaer, møteplasser, kompetansesirkler og kombinasjoner av disse. Ifølge von Krogh (2012) er det betydelig forskning som viser at kunnskapsdeling gir positive resultater for bedrifter, i form av reduserte produksjonskostnader, raskere produktutvikling og mer innovasjon (von Krogh 2012:115). Organisasjoner investerer også store summer for å få til hensiktsmessig kunnskapsdeling. Von Krogh hevder at det gjøres betydelige feilinvesteringer og feilgrep, et synspunkt som støttes av en rekke forskere (Davenport & Prusak, 1998; Fahey&Prusak, 1998; Stacey, 2001; Cabrera&Cabrera, 2005). Hvorvidt kunnskapsledelse har suksess, avhenger av om man lykkes med kunnskapsdeling, hevder Wang&Noe (2010:115). Kunnskapsdeling har også andre nærliggende betegnelser som kunnskapsoverføring og kunnskapsutveksling, og ofte brukes begrepene om hverandre. Forståelsen for hva kunnskapsdeling er, henger nøye sammen med kunnskapssyn. Mange vil si at kunnskapsdeling handler om relasjonsbygging og kommunikasjon, formalisert og mer uformelt. Andre vil assosiere det med effektive informasjonssystemer, i grenseland til informasjonsdeling. Det er disse forskjellene jeg vil gå nærmere inn på.

Kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling er som sagt avhandlingens gjennomgangsbegreper. De er komplekse hver for seg, og de er komplekse når de ses i sammenheng fordi de åpner for svært ulike forståelsesmåter og fordi de arter seg ulikt i hverdagsliv og organisasjonsliv. Det er dette mangfoldet jeg har som ambisjon å illustrere og reflektere over. Enkle forklaringsmodeller og verktøy er uegnet for å forstå kunnskapstematikkens irrganger og kompleksitet.

1.2 Kunnskapssamfunnet som ekstern kontekst

Å beskrive og drøfte kunnskapssamfunnets framvekst i korte ordelag er en klar utfordring. Det innebærer både globale, nasjonale og regionale perspektiv, økonomiske, sosio-kulturelle og teknologiske aspekter, hvor verdiskaping og kunnskapsutvikling spiller sammen (Drucker, 1993; Reve&Sasson, 2012). Konteksten rundt temaene kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling må fortolkes. Den kan knyttes til utviklingen av et stadig mer komplekst kunnskapssamfunn hvor interessen for kunnskapstematikken har økt drastisk de siste 20 årene. Når organisasjoner i dag jakter på gode grep for å lede sine kunnskapsressurser, de ansatte, har dette et sammensatt bakteppe. Dette skyldes dels globaliseringen av økonomien med reduserte handelsbarrierer og økt internasjonalt samarbeid, vesentlig hardere konkurranse om arbeidskraft, kapital og innovasjonsevne. En avgjørende drivkraft i denne utviklingen er en rask teknologisk utvikling, særlig innen IKT, som har muliggjort nye og effektive kommunikasjonsmåter og håndtering av store datamengder. Særlig viktig er utviklingen av Internett, parallelt med et økt utdanningsnivå både internasjonalt og nasjonalt, kortere produktsykluser og økende innovasjonstrykk, et utvidet kommersielt tjenestemarked, langt mer internasjonalt samarbeid, reduserte handelsbarrierer med nye markeder og kommersielle muligheter. Verden er blitt "flatere" på

grunn av IKT, for å bruke Friedmans begrep om hvordan teknologien bygger ned grenser og skaper nye kommunikasjonsmønstre og -muligheter (Friedman, 2005 og 2008).

Når det gjelder utviklingen av kunnskapsledelse, har også framveksten av en internasjonal IKT-basert konsulentbransje spilt en viktig rolle. Denne bransjen har kommersialisert seg i skjæringspunktet mellom informasjon, kunnskap, strategiutvikling, ledelse og teknologi. Vi gjenkjenner for eksempel kommersielle tilbud på ulike informasjons- og managementsystemer som BI, CRM, ERP¹, etter hvert også ulike Web 2.0-verktøy og sosiale plattformer, Enterprise 2.0-verktøy og digital læringsteknologi. Enterprise 2.0 (E2.0) kan omtales som sosial programvare spesielt rettet mot organisasjoner, som "Web 2.0 på jobben". Jeg bygger på flere fagtradisjoners innspill, med bidrag blant annet fra Drucker, 1993; Nonaka&Takeuchi, 1995; Davenport&Prusak, 1998; Earl, 2001; Alvesson&Kärreman, 2001; Hayes, 2011; Alavi&Denford, 2011 og von Krogh, 2012. Disse forskerne kommenterer og drøfter de nevnte utviklingstrekkene, dog med noe ulike faglige innfallsvinkler. I teorikapittelet vender jeg tilbake til bidrag fra noen av disse (se kapittel 2).

I det kunnskapsintensive landskapet befinner også norske organisasjoner seg, private og offentlige. Siden min case er en norsk offentlig organisasjon, Jernbaneverket, er min referanseramme i stor grad relatert til offentlige organisasjoner. Offentlig sektor har gjennomgått store endringer de siste tiårene, hvor den internasjonale konkurranseøkonomien også krever en modernisert, kunnskapsintensiv og effektiv offentlig sektor, nettopp for å bygge en sterk nasjonal økonomi og for å utvikle velferdsstaten. Moderniseringen av offentlig sektor har skjedd og skjer på mange områder som for eksempel innen leder- og medarbeiderutvikling, organisasjonsutvikling, faglig profesjonalisering og kompetanseutvikling, brukerretting av tjenesteproduksjonen og mål-, resultat- og økonomistyring for å nevne noen felt. Nye offentlige etater som Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) og Direktoratet for økonomistyring (DFØ) er i dag i vekst for å ivareta moderniseringsprosjektet, samtidig som offentlige aktører i betydelig grad kjøper kommersielle tjenester i moderniseringsarbeidet. I offentlig sektor pågår det en digitaliseringsprosess med klart potensial for å inkludere digitale løsninger i organisasjonsutvikling, prosessforbedring og tjenesteutvikling. Dette omtales som en "digital revolusjon" som kan skape lønnsomhet for samfunnet (Meld. St. 23 (2012-13:5-6).

Mange vil hevde at en sentral gjennomgangsmelodi i offentlig sektor, med ulike tilhengerskare, er knyttet til utviklingen av New Public Management (Christensen m.fl. 2004), hvor offentlige institusjoner på mange områder har adaptert management-praksis, systemer og prosesser fra privat sektor. I dette moderniseringsløpet har kunnskapstematikken en helt sentral plass, om enn på ulike måter. Særlig virker det som

¹ BI: Business Intelligence Systems – systemer som definerer prosesser og teknologier for å innhente, lagre, analysere og distribuere firmakritiske data, en slags beslutningsstøtte, CRM: Custom

om IKT-basert informasjonsledelse, i grenseland til kunnskapsledelse, har fått et fotfeste i en rekke etater og på ulike styringsnivåer.

Kontekst er viktig, og konteksten for offentlige og private organisasjoner kan forståes svært ulikt. Samtidig vil jeg argumentere for at det er mange fellestrekk mellom kunnskapsledelse i store offentlige og private organisasjoner, all den tid kunnskapsledelse betraktes som en dypt fundert sosial prosess. Hvis verdiskaping og kunnskapsutvikling ses som to sider av samme sak, blir kunnskap og hvordan kunnskap kan ledes, styres, organiseres og utvikles, aktuelle tema. Kunnskap trer fram som et tema vi må forholde oss til som moderne borgere – som ledere; arbeidstakere; forskere; elever; studenter; politikere og interesseorganisasjoner. Dette gjelder uansett sektor. Det er forskerne som leder an i den akademiske diskursen om kunnskapssamfunnet, om kunnskap og kunnskapsledelse, mens media, næringsliv og offentlige aktører i økende grad artikulere behov og synspunkter. For ledere framstår det tidsriktig og politisk korrekt å snakke om *kunnskap og læring* i samme åndedrag som vekst, kvalitetsutvikling og måloppnåelse. Dette er relativt nytt og indikerer at kunnskapstematikken finnes på flere og flere arenaer.

Oppsummert har jeg så langt i kapittel 1, og med bred pensel, rammet inn denne avhandlingens *eksterne kontekst*, behovet for modernisering og innovasjon i kunnskapssamfunnet. Dette er et viktig bakteppe for teoridrøfting rundt kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling, også for den samfunnskonteksten som denne avhandlingens caseorganisasjon, Jernbaneverket, befinner seg i.

Jeg går nå over til å beskrive oppgavens forskningsmål, problemstilling og forskningsspørsmål.

1.3 Forskningsmål, problemstilling og forskningsspørsmål

1.3.1 Det overordnede forskningsmålet

Den forskningen jeg gjør her har et fenomenologisk inspirert siktemål. Fenomenologien er opptatt av beskrivelser av menneskers erfaring, deres livsverden (Kvale&Brinkmann 2009:47). Den fenomenologiske metoden skal vise troskap til informantenes framstilling. Når vi som forskere søker å forstå, formidle og analysere, skal vi være bevisste våre for-dommer (Gadamer 1975 i Kvale&Brinkmann 2009:69). Ambisjonen min er å forstå Samhandlingsprogrammet som fenomen, slik det har utspilt seg i Jernbaneverket, men samtidig være bevisst på at min fortolkningshorisont er påvirket av både kontekst, historie og tradisjon. Dermed er jeg som forsker på jakt etter å beskrive informantenes livsverdener og erfaringer med Samhandlingsprogrammet, mer enn å forklare og analysere årsakssammenhenger.

Mitt overordnede forskningsmål er å **bidra til økt forståelse for hva en satsing på kunnskapsledelse innebærer i en stor offentlig kunnskapsorganisasjon.**

Som det framgår i kapittel 1.3.3 presiserer jeg dette forskningsmålet og utarbeider et knippe forskningsspørsmål, men først gjør jeg en utdyping av oppgavens teoretiske bakteppe og problemstilling.

1.3.2 Teoretisk bakteppe og problemstilling

Det teoretiske bakteppet i denne masteravhandlingen er sammensatt.

For det første betrakter jeg organisasjoners jakt på kunnskap som en naturlig del av organisasjoners eksistens. Jeg bygger på et *kunnskapsbasert organisasjonssyn* og betrakter kunnskap som den strategisk viktigste ressursen i en organisasjon. Mange teoretikere argumenterer for dette (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Brown & Duguid, 1998; Alavi & Leidner, 2001; Earl, 2001). Et kunnskapsbasert organisasjonssyn vil tillegge organisasjonskonteksten betydning når kunnskapsledelsesinitiativ iverksettes (Terra & Angeloni 2003:7). Det innebærer en forståelse av organisasjonens eksistensgrunnlag, dens kjerneaktiviteter og leveranser, bransje, kunnskapsdomener og kompetanser, kultur og struktur for å nevne noen områder. Derfor gir jeg i kapittel 3 også en beskrivelse av Samhandlingsprogrammets kontekst i Jernbaneverket.

Med "forståelse" (jf. forskningsmålet) sikter jeg ikke til en komplett organisasjonsdiagnose eller -analyse, men heller en tilstrekkelig bevissthet om organisasjonens kompleksitet, dens relasjonelle mangfold, endringsprosesser og drivkrefter, vel vitende om at en slik kunnskap har sine klare begrensninger. Mange års praktisk erfaring som konsulent i offentlig sektor, har gitt meg verdifull læring når det gjelder nytten av å søke kunnskap om organisasjoners kontekst, historikk og situasjon, *før* veiledning og rådgivning gis i forhold til en gitt tematikk eller problemløsning. Denne lærdommen har jeg tatt med meg inn i forståelsen av Jernbaneverket og Samhandlingsprogrammets kontekst.

For det andre ser jeg her kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling ut ifra i en *bred og helhetlig faglig tilnærming*. Det overordnede forskningsmålet i kapittel 1.3.1 krever, etter min mening, et bredt faglig perspektiv hvor ontologiske og epistemologiske diskusjoner inngår. Det innebærer at jeg problematiserer hva *kunnskap* er, hva *kunnskapsledelse* er, og dernest hvordan man kan tilrettelegge for *kunnskapsdeling* i praksis. Både teoretisk og empirisk berører denne kunnskapstematikken en mangfoldig, internasjonal forskningsdiskurs med lang historikk og en miks av fagområder. Jeg redegjør i kapittel 2 for ulike perspektiver på kunnskap og kunnskapsledelse, ofte framstilt som en polarisering eller dikotomi, med ulike benevnelser; "objektivistisk versus praksisbasert perspektiv" (Hislop 2009); "structural versus processual" (Newell m. fl. 2002); "techno-centric versus human-centric" (Hayes 2011) eller "computational view versus organic view" (Vera, Crossan & Apaydin 2011). De ulike begrepsparene illustrerer til dels dype motsetninger for tolkning av både kunnskap og kunnskapsledelse. Som begrepene indikerer framstår "kunnskapsdiskursen" som polarisert i to leire, ofte omtalt som "the two camps" (Terra & Angeloni 2003:2). Ambisjonen min er å redegjøre for noen teoretiske hovedlinjer og trekke fram brytninger i teorien slik et knippe forskere beskriver disse. Dernest relaterer jeg

det teoretiske bakteppet til casen; innføring av et kunnskapsledelsessystem eller et kunnskapsledelsesinitiativ i Jernbaneverket, kalt Samhandlingsprogrammet. Casen og dens kontekst i Jernbaneverket utdyper jeg grundigere i kapittel 3.

For det tredje ser jeg på IKTs rolle i kunnskapsledelse, inkludert hvordan Web 2.0-teknologi og sosiale medier nå ser ut til å påvirke og utfordre kunnskapsledelse – både den teoretiske diskursen og praksis i organisasjoner. IKT-systemer og ulike IKT-applikasjoner omtaler jeg her som verktøy for kunnskapsledelse.

Med dette teoretiske bakteppet og den empirien jeg undersøker, står jeg tilbake med følgende problemstilling:

”Hva er mulige konsekvenser av et strukturelt kunnskapssyn på kunnskapsledelse?”

1.3.3 Presisering av forskningsmål og forskningsspørsmål

Jeg har overfor sagt at det overordnede forskningsmålet er å skape økt forståelse for hva kunnskapsledelse er og innebærer. Det er behov for å presisere dette målet og vise hvilke forskningsspørsmål jeg søker å besvare. En presisering av forskningsmålet tilsier følgende:

Min ambisjon er å forstå og formidle betydningen av å gå grundig til verks i arbeidet med kunnskapsledelse i organisasjoner. Det innebærer i denne sammenheng å bruke et bredt anlagt begrepsapparat og gjennomføre grunnlagsdiskusjoner i planlegging og iverksetting av et program for kunnskapsledelse.

Følgende forskningsspørsmål skal bevares:

Forskningsspørsmål:

- I. Hvilke perspektiver er relevante for å forstå kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling i organisasjoner?
- II. Hvilke konsekvenser har denne forståelsen når man planlegger, designer og gjennomfører ulike initiativ for å lede og dele kunnskap?
- III. Hvis kunnskapsledelse i bunn og grunn er å lede sosiale prosesser og drive organisasjonslæring, hvilke verktøy må da benyttes?
- IV. Hvilken nytte kan kunnskapsorganisasjoner ha av å utvikle en refleksiv praksis rundt grunnleggende begreper som kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling?
- V. Hvilke konsekvenser kan det ha om man ikke reflekterer og bare kjøper tilgjengelige kommersielle løsninger?

1.4 Introduksjon til den teoretiske konteksten

Så langt har jeg argumentert for at min teoretiske posisjon er en holistisk og multidisiplinær tilnærming til kunnskapstematikken, noe jeg vil hevde er nyttig for å forstå og analysere ulike kunnskapsledelsesinitiativ i praksis, i forskjellige bransjer, virksomheter og organisasjonskulturer. Selv om jeg trekker opp et bredt teoretisk lerret, er mitt ankerfeste knyttet til sosialkonstruktivismen. Dette kommer jeg tilbake til i metodedelen, kapittel 4. Teoridelen i kapittel 5 kan introduseres slik:

Når det gjelder kunnskapsbegrepet, beskriver jeg ulike måter å forstå kunnskap på, ulike kunnskapstyper eller -former. Jeg trekker opp forskjeller mellom et strukturelt og prosessuelt kunnskapssyn og relaterer dette til ulike epistemologiske ståsteder, og ser på hvordan ulike kunnskapssyn betrakter eksplisitt og taus kunnskap. Kunnskapssynet har også konsekvenser for hvordan kunnskapsledelse oppfattes.

Når det gjelder kunnskapsledelse, tar jeg blant annet utgangspunkt i en taksonomi som kombinerer teknologiske, økonomiske og atferdsmessige perspektiver (Earl 2001). En slik tilnærming innebærer å betrakte kunnskapsledelse i et helhetlig perspektiv. Her er jeg inspirert av ulike fagområder som filosofi, pedagogikk/læringsteori, organisasjonsteori og organisasjonslæring, IKT og økonomi. Jeg ser på kunnskapsledelse i lys av flere utviklingstrekk i perioden 1990-2013 for å fange opp ulike retninger, brudd eller utbrudd. Dette kan framstå som en gigantisk og kanskje umulig oppgave. Intensjonen er å gi et visst overblikk over kunnskapsledelsesfeltets viktigste utviklingstrekk i denne perioden, inkludert framveksten av Web 2.0 teknologi og utviklingen av sosiale medier og plattformer.

1.5 Introduksjon til den empiriske konteksten

Min empiriske kontekst er som nevnt knyttet til Samhandlingsprogrammet i Jernbaneverket. Dette programmet er en toårig programsatsing (2010-2012) for å lagre, gjenfinne, strukturere, systematisere og dele informasjon og kunnskap – og som samlet sett skal skape mer samhandling på tvers av organisasjonen. Jeg velger her å analysere denne satsingen som et program for *kunnskapsledelse*, bestående av fire IKT-baserte applikasjoner eller -verktøy.

Jernbaneverket er en stor, offentlig kunnskapsorganisasjon innen samferdselssektoren, per i dag med ca. 4000 ansatte, fordelt på ulike lokasjoner og divisjoner. Organisasjonen står nå overfor store utfordringer med utvidet ansvar innenfor jernbaneutbygging og vedlikehold. De siste årene har også det offentlige fokuset på organisasjonen økt, rettet mot Jernbaneverket som samfunnsaktør innenfor miljøvennlig transport, men også som en sterkt kritisert aktør på grunn av forsinkelser, ulykker og feil ved banenettet. Samtidig pågår det en rekke og dels parallelle utviklingsprosesser i organisasjonen, hvor Samhandlingsprogrammet er én av disse. Etter to års utviklingsperiode ble programmet våren 2012 avsluttet, og det implementeres nå i linjen. For å håndtere dette ble en ny organisasjonsenhet opprettet våren 2012 som en del av administrasjonen på hovedkontoret i Oslo, kalt "Samhandlingsenheten". Jeg argumenterer for at Jernbaneverkets kontekst,

både eksterne og interne forhold, påvirker de ansattes tankesett og atferd. Casen og dens kontekst utdyper jeg nærmere i kapittel 3.

1.6 Leserveiledning

Avhandlingen er i fortsettelsen bygget opp på følgende måte:

Kapittel 2 omhandler *den teoretiske konteksten*. Som formidlet er min ambisjon å redegjøre for ulike teoretiske tilnærminger til både kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling.

Den empiriske konteksten beskriver jeg i kapittel 3. Den er først viet en kontekstuell innramming av Jernbaneverket som casens referanseramme, mens selve casen, Samhandlingsprogrammet, er detaljert beskrevet for å gi et best mulig bilde av programmets innhold og praksis.

Den metodiske konteksten behandler jeg i kapittel 4, hvor jeg redegjør for mitt vitenskapsteoretiske ståsted og for valg av caseanalyse som forskningsdesign. Her drøftes også kritiske synspunkter til caseanalyse, relasjonen mellom teori og empiri og valg av kvalitative metoder. Metodekapittelet avrundes med en refleksjon rundt subjektivitet i forskning samt vurderinger rundt forskningskvalitet.

Den analytiske konteksten behandles i kapittel 5 og er avhandlingens *analysekapittel og selve caseanalysen*, hvor jeg analyserer teori mot empiri. Her trekker jeg opp fem funn hvor jeg drøfter ulike sider av teorien relatert til casen, i en slags vekselvirkning mellom teori og empiri. Jeg henter opp problemstilling, forskningsmål og tilhørende forskningsspørsmål og trekker konklusjoner.

I kapittel 6 drar jeg opp mulige *framtidige forskningstema* som jeg mener å ha identifisert i analysen. Avslutningsvis, i kapittel 7, reflekterer jeg over min faglige læringsprosess relatert til masterstudiet og denne masteravhandlingen.

2. Teoretisk kontekst

2.1 Introduksjon

Because of the potential benefits that can be realized from knowledge sharing, many organizations have invested considerable time and money into knowledge management (KM) initiatives including the development of knowledge management system (KMS) which use state-of-the-art technology to facilitate the collection, storage, and distribution of knowledge. (Wang& Noe 2010, s.115).

Jeg gav i kapittel 1.4 en kort introduksjon og en smakebit til avhandlingens teorigrunnlag. Her går jeg i dybden på ulike teoretiske perspektiver til de tre gjennomgangstemaene: kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling.

Diskusjoner rundt kunnskap, og for så vidt kunnskapsledelse og kunnskapsdeling, er ikke av nyere dato, men i vår globaliserte kunnskapsøkonomi har disse temaene blitt aktualisert på nye måter. Mens diskusjoner rundt hva kunnskap *er* går flere tusen år tilbake, er kunnskapsledelse et fagområde som har utviklet seg i ulike faser og retninger siden midten av 1990-tallet. Det er i dag både legitimt og vanlig med utsagn som at "kunnskap er organisasjonens viktigste ressurs" og "kunnskap skal sikre og skape konkurransekraft, innovasjon og overlevelse" (Druckner, 1993; Nonaka&Takeuchi, 1995; Qvortrup, 2001; Styhre, 2004; Wang&Noe, 2010). Dette korresponderer med et kunnskapsbasert organisasjonssyn, "the knowledge based view of the firm" (KBV), hvor kunnskap nettopp ses som organisasjonens viktigste ressurs og konkurransefaktor. KBV kommer jeg tilbake til i kapittel 2.2. Når det gjelder slike kunnskapsutsagn som nevnt overfor, kan de også lett bli fraser uten substans. Kunnskapsretorikken kan i så måte betraktes som en moteretning som kopieres, som et uttrykk for institusjonell isomorfisme, for å låne begrep fra ny-institusjonell organisasjonsteori (Powell&DiMaggio 1983).

Organisasjoner i offentlig og privat sektor investerer i dag betydelige summer i å anskaffe ulike IKT-applikasjoner som skal sikre koding, lagring, systematisering, gjenfinning og deling av både informasjon og kunnskap. Mange vil hevde at å håndtere slike oppgaver nettopp er kunnskapsledelse i praksis, andre vil kalle det informasjonssystemer og IKT-anskaffelser og -strategier. Ifølge Hayes (2011) kan svært mange kunnskapsledelses-initiativ assosieres med innføring av IKT-systemer og -verktøy, mens det finnes langt mindre forskning og kommersielle løsninger knyttet til selve bruken av systemene med fokus på den sosiale og relasjonelle konteksten (Hayes 2011:83). Han argumenterer for at organisasjoner trenger en kombinasjon av teknologisk og sosialt orientert kunnskapsledelse. Jeg vil hevde at slike IKT-systemer mer treffsikkert kan knyttes til informasjonsledelse. Jeg kommer tilbake til dette i kapittel 2.3.2.

Uansett kan det reises en rekke spørsmål om kunnskapsressurser i organisasjoner. Er det snakk om objektive størrelser, varer og eiendom? Eller er kunnskap det som "sitter mellom ørene på folk"? Det sistnevnte er det Brown&Duguid beskriver slik: "Knowledge is what the knower knows; there is no knowledge without someone knowing it" (Brown&Duguid

1998:267). I de følgende delkapitler vil det framgå at det er innenfor denne sosialt baserte kunnskapstradisjonen at jeg har mitt faglige ståsted.

I den videre redegjørelsen forsøker jeg å skape en rød tråd gjennom de ulike delkapitlene. Jeg starter i kapittel 2.2. med noen refleksjoner rundt ulike organisasjonssyn fordi jeg mener dette er et viktig utgangspunkt for hvordan man betrakter kunnskapens *rolle* i organisasjoner. I kapittel 2.3 redegjør jeg for kunnskapsbegrepets mangfold og polariseringen mellom et strukturelt og prosessuelt kunnskapssyn. Her reflekterer jeg også rundt hvordan ulike kunnskapssyn har konsekvenser for hvordan man betrakter og anvender IKT-verktøy, og for hvordan man ser på kunnskapsdeling.

2.2 Ulike organisasjonssyn

All firms are in essence knowledge organizations.
(Brown&Duguid,1998, s. 91.).

Jeg vil her argumentere for at organisasjonssynet spiller en rolle for hvordan man forstår og designer en satsing på kunnskapsledelse, men også for hvordan man ser på kunnskap og kunnskapens rolle i organisasjonen. Utgangspunktet er at organisasjoner kan forstås gjennom ulike linser, som ulike organisasjonssyn. Organisasjoner kan for eksempel ses ut ifra en rekke metaforer – som maskiner, organismer, informasjonsbeholdende systemer, kulturer, politikk, makt og konflikt (Morgan [1986]1998); som instrumenter og ressursbaserte systemer (March&Simon, 1988; Senge, 1995); som transaksjoner (Williamson&Winter 1993); som kunnskapsprosesser (Aladi&Leidner (2001); som kunnskapsskapende enheter (Nonaka&Tekeuchi 1995); som praksisfelleskap (Wenger 1998); som meningsdannende prosesser (Weick 1995) eller som selvorganiserte og komplekse responderende prosesser (Stacey 2001). I praksis vil de fleste organisasjoner kunne karakteriseres ut ifra flere organisasjonssyn, og ikke et enten-eller perspektiv. Som Morgan sier vil flere metaforer eller synsvinkler kunne bidra til at vi forstår og analyserer organisasjoners kompleksitet på en kritisk og evaluerende måte (Morgan1998).

Jeg vil nedenfor se nærmere på noen organisasjonsperspektiver som synes relevante for å belyse denne avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål i lys av casen i Jernbaneverket.

Et *mekanistisk organisasjonssyn* assosieres ofte med et tayloristisk perspektiv, Scientific Management eller vitenskapelig ledelse og oppgavedeling, med referanse til en over 100 år gammel organisasjonsforståelse. Her er kontroll, regler, prosedyrer, standardkrav, klar oppgavedeling, hierarkiske organisasjonsformer og detaljerte jobbeskrivelser klassiske kjennetegn (Taylor,1911; Morgan, [1986]1998). Taylors studier var fokusert på effektivitetsfremmende tiltak, og er i ettertid kritisert for sitt mekanistiske, teknisk-rasjonelle og reduksjonistiske menneskesyn. Organisasjoner i offentlig sektor kan sies å ha både mekanistiske og hierarkiske kjennetegn. Mange vil hevde at taylorismen er død og tilhører en annen tidsepoke, mens andre igjen argumenterer for at arven fra Taylor er høyst

levende i mange av dagens ledelsesmodeller, produktivitetsfokus, IKT-systemer, Lean-organisering² og målstyringssystemer, jf. ny-taylorismen (Ingvaldsen m.fl. 2012). Det er nærliggende å se kunnskapsforståelsen i mekanistisk orienterte organisasjoner som strukturell og instrumentell, relatert til at kunnskap og kunnskapsdeling blir en del av standarder og manualer, tilpasset de oppgaver som effektivt skal utføres.

Betrakter man organisasjoner i et *systemisk perspektiv*, for eksempel som åpne sosio-tekniske systemer (Levitt, 1965; Scott, 1985; Senge, 1995; Cummings&Worley, 1997), er kunnskapsutvikling og læring koplet til hvordan individene tilegner seg kunnskap, for så å overføre kunnskapen til systemet – altså organisasjonen. Et systemisk organisasjonssyn er opptatt av hvordan fysiske, finansielle og menneskelige ressurser spiller sammen.

Organisasjonens evne til å skaffe seg og styrke sin eksplisitte kunnskap går først og fremst via den enkelte ansattes mentale og kognitive prosesser, og ikke via de sosiale prosessene mellom kollegaer. Individ og organisasjon er to atskilte ontologiske nivåer. Eksempler på individuelle læringstiltak er for eksempel å tilby medarbeidere kompetansehevende tiltak, kurs, e-læringsmoduler, sertifiseringsordninger etc. Når mange ansatte involveres i slike tiltak, antar man også at organisasjonssystemene påvirkes og endres. Individets rolle og endringskraft er med andre ord grunnleggende viktig for organisasjonsendringer. Så lenge individets mentale kunnskapsutvikling ivaretas, er heller ikke konteksten så avgjørende. Relatert til organisasjonslæring kan dette ses som at kunnskapsutvikling og organisasjonslæring skjer via individuell læring som anskaffelse eller kjøp av kunnskap – jf. "the acquisition metaphor" (Elkjaer 2004:419).

I et *kunnskapsbasert organisasjonssyn*, "the knowledge-based view" (KBV), er det kunnskap som holder organisasjonen sammen, og kunnskapen må organiseres strategisk og utnyttes mest mulig effektivt for å sikre organisasjonens konkurransekraft og verdiskaping (Nonaka, 1994; Nonaka&Takeuchi, 1995; Davenport&Prusak, 1998; Brown&Duguid, 1998; Earl, 2001; Styhre, 2004; Easterby-Smith&Lyles, 2011; von Krogh, 2012). Det å skape kunnskap og kultivere kunnskapen best mulig, knyttes til organisasjonens overlevelse, innovasjon og utvikling (Nonaka&Takeuchi 1995). Ofte relateres dette til et neo-klassisk økonomisk perspektiv på organisasjoner hvor kunnskapsutnyttelse har en effektivitetsside og et kostnadsbesparende aspekt. Styhre argumenterer for at det er det kunnskapsbaserte organisasjonssynet som for alvor har satt kunnskapsledelse på dagsorden. Han hevder at KBV har medvirket til at kunnskapsbegrepet, "knowledge as such", er blitt utfordret – både ut ifra ulike epistemologiske aspekter og tematikken taus-eksplisitt kunnskap (Styhre 2004:179).

Et viktig poeng hos Brown&Duguid (1998) er at de knytter kunnskapsutfordringer til alle typer organisasjoner, ikke kun til såkalte kunnskapsorganisasjoner: "All firms are in essence knowledge organizations" (Brown&Duguid 1998:91). Et slikt perspektiv er basert på at det finnes sosial og kollektiv kunnskap i alle typer organisasjoner. Kunnskapen må derfor kultiveres og foredles, teoretisk eller eksplisitt fundert som "know-what" og praksisrettet

² Lean-organisering referer her til Lean-production som en produksjonsfremmende metode med utgangspunkt i studier av japansk bilindustri på 1990-tallet (f. eks. Womack&Jones, 1996/2003)

som "know-how" (ibid.:91). Brown&Duguid bryter på denne måten med forestillingen om at kunnskapsorganisasjoner er det vi ofte assosierer med kunnskapsintensive bedrifter, som software- eller bioteknologiindustrien, for å bruke Brown&Duguids eksempler.

En annen innfallsvinkel er å se *organisasjoner som en samling av kontekstavhengige praksisfellesskap*, "Communities of practice" (CoP) eller "Networks of practice" (NoP) (Lave&Wenger, 1998; Wenger, 2006; Alavi&Denford, 2011). Essensen er at nettverkene er ad hoc-baserte, uformelle og med et organisk preg (Hislop 2009:174). Wenger (2006) definerer selv CoP på denne måten: "Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do, and learn how to do it better as they interact regularly". Man finner som regel lite eller ingen ledelse i CoP eller NoP.

Praksisfellesskapets begrunnelse er knyttet til felles faglige interesser, felles verdier og identitet. Eksempler kan være faggrupper, fagnettverk, kompetansesirkler og læringsarenaer. Ifølge Hislop har slike nettverk gode betingelser for å utvikle tillit, som er en viktig premisse for kunnskapsdeling (Hislop 2009:173). I henhold til Wang&Noe (2010) viser en rekke forskningsresultater en positiv kopling mellom tillit og kunnskapsdeling (Wang&Noe 121). Både i et CoP- og NoP-perspektiv er individets læring underordnet organisasjonens. Kunnskapsdeling og læring ses i lys av det sosiale praksisfellesskapet og den spesifikke sosiale konteksten som legger grunnlag for fellesskapet. En variant av praksisnettverk er ifølge Elkjaer (2004) å betrakte organisasjoner som "sosiale verdener og følelsesmessige smeltedigler" (Elkjaer 2004:429). Individet og det sosiale er avhengige av hverandre. Kunnskapsdeling og læring skjer kontinuerlig, som en funksjon av at alles erfaringer blandes. Elkjaer kaller dette for "den tredje vei" for organisasjonslæring (ibid.)

Weicks (1995) syn på organisasjoner relateres til et helt annerledes perspektiv hvor essensen er av mer psykososial art. Organisering rundt meningsskapende aktivitet er viktigere enn organisasjonsstruktur. Det er meningsskapingen, eller "sensemaking", som konstituerer virkeligheten i organisasjoner. Weicks hovedpoeng er at ansatte forstår og forklarer hendelser og handlinger ut ifra kollektive retrospektive erfaringer; vi ser oss tilbake og forstår en situasjon på bakgrunn av hva vi har erfart og gjort tidligere. Meningsskapning inntreffer når man står overfor overraskelser, nye hendelser eller nye satsinger som skaper tvetydighet og usikkerhet. I jakten på å redusere usikkerhet oppstår behovet for plausible forklaringer og identitetsskaping (Weick 1995:17). Dette er relevant i ulike typer endringsprosesser, også i kunnskapsledelsesinitiativ. Det er ikke nødvendigvis IKT-verktøyene i seg selv som ikke strekker til, men heller hvordan de ansatte oppfatter at bruken av systemene er meningsfull eller ikke. Når de ansatte ikke finner mening i bruken av systemer, feiler også systemet.

Det siste bidraget til organisasjonsforståelse som jeg her dveler ved, og som også drøfter meningsskapning, er å se *organisasjoner ut ifra kompleksitetsteori* (Stacey [2001] 2008). Stacey tar avstand fra systemperspektivet som tolkningsramme for mellommenneskelig aktivitet i organisasjoner. Hans fokus er relasjoner og prosesser mellom mennesker, og det komplekse samspillet som utspiller seg i enhver organisasjon. Kunnskapsutvikling skjer gjennom interaksjon, relasjoner og dialog, hvor kunnskap og mening utvikles og

transformeres til handling (ibid.: 214). Som Stacey sier: "Jeg vil altså hevde at menneskelige organisasjoner er prosesser med komplekse responderende relatering mellom menneskekropper i ulike kontekster"(ibid.:213). Den kommunikative interaksjonen og kunnskapsutviklingen er dermed kjernen i Staceys organisasjonssyn, hvor kunnskap vokser fram og skapes temporært gjennom aktive relateringsprosesser mellom mennesker, mennesker og organisasjoner og mennesker og samfunn. Disse kunnskapsprosessene er komplekse, flyktige, uforutsigbare, de konstruerer seg selv som "selvorganiserende interaksjon", og de kan ikke styres (ibid.:17). Stacey kritiserer systemsynets rasjonalitet som alltid skal diagnostisere organisasjonen før man gjør ting. Han hevder at analyser alltid vil bli utdaterte og uaktuelle når relasjonene endrer seg kontinuerlig. Mens man i tradisjonell organisasjonsutvikling ofte benytter en rasjonell-analytisk organisasjonsanalyse for å analysere og rettfærdiggjøre tiltak, tar kompleksitetsteorien et helt motsatt utgangspunkt. Det uforutsigbare med sosiale relasjoner tilsier at man aldri kan få et objektivt bilde av organisasjonens tilstand. Den er i kontinuerlig endring og skapes gjennom sosiale meningskonstruksjoner, der og da (Johannessen 2002). Diagnostisering i Staceys perspektiv vil derfor ikke være en formell og systematisk analyse, men heller en refleksjon rundt relasjonene og de meninger som skapes. Den viktigste metoden er å skape forståelse for kompleksitetstenkningen gjennom bruk av språket i dialoger. Staceys organisasjonstilnærming gir også helt andre ansatser til kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse. Han slår fast at årsak og virkning ikke gjelder i sosiale systemer, bare i naturvitenskapen som lovmessigheter. Organisasjonspolicyer, planer og strategier for kunnskapsledelse gir ikke mening (ibid.:116).

2.2.1 Oppsummering om organisasjonssyn

Oppsummert vil jeg argumentere for at moderne organisasjoner med fordel kan forstås ut ifra flere organisasjonssyn. Mitt ståsted er at hver av organisasjonssynene representerer ulike innganger til organisasjonsforståelse og kunnskapsledelse i praksis, også relatert til min case i Jernbaneverket. Det gir anledning til å reflektere over hvordan Jernbaneverket kan karakteriseres som organisasjon, og flere perspektiver åpner for en mer sammensatt fortolkning. Hvert syn vektlegger det individuelle og det sosiale på ulike måter, samtidig som kunnskapens rolle og utvikling betraktes forskjellig. For å forstå en organisasjon, kreves det kunnskap om organisasjonen og et språk for å *reflektere over* og ikke "objektivt" diagnostisere organisasjonen. Slik sett drar jeg veksler på Staceys argumentasjon.

Det kunnskapsbaserte organisasjonssynet er min grunnplanke, og jeg vil hevde at kunnskapsprosessene har en avgjørende rolle for organisasjonens overlevelse og utvikling. Jeg bygger på et prosessuelt kunnskapssyn, som er begrunnet i menneskers praksis og erfaring som selve kilden til kunnskap og arenaen for kunnskapsutvikling. Dette er også mitt epistemologiske ståsted. Det blir dermed feil å si at det kun er såkalte kunnskapsintensive organisasjoner som er kunnskapsorganisasjoner.

Imidlertid er ikke det kunnskapsbaserte organisasjonssynet tilstrekkelig rammeverk for å forstå organisasjoner, ei heller Jernbaneverket. Kompleksitetsteoriens perspektiver

representerer, slik jeg ser det, en forløsende og befriende måte både å analysere og selv delta i organisasjonslivet, fordi den mekanistiske og rasjonelle planleggings- og kontrolltradisjonen utfordres. Fokus rettes mer mot mellommenneskelige prosesser, de ansattes medvirkning i utviklingsprosesser, det sosiale samspillet og friksjonen, og kanskje aller mest – gir kompleksitetsteorien også et alternativt språk for å forstå kunnskapsprosesser i organisasjoner. Likevel, ut ifra egen erfaring fra endringsprosesser i ulike organisasjoner, er jeg skeptisk til at kunnskapsutviklingen *bare* skal vokse fram av seg selv og organisere seg selv slik Stacey argumenterer for.

Jeg vil også framholde at Weicks "sensemaking" representerer et viktig korrektiv og supplement som fokuserer på psykososiale aspekter og meningsskapende prosesser som kjernen i organisasjonslivet, ikke minst med verdi i endringsprosesser som kunnskapsledelsesinitiativ. Weicks perspektiver ser jeg derfor som meget relevante.

Moderne organisasjoners utfordring i dag er å finne hensiktsmessige måter å organisere og utvikle sin mangfoldige kunnskap (Styhre 2004). Det betyr at refleksjon rundt kunnskap som innsatsfaktor og kunnskap qua kunnskap, inngår som en del av organisasjonens identitetsforståelse. Kall dette gjerne for å ha kunnskap om kunnskap. Jeg er skeptisk til å betrakte organisasjoner som systemer og subsystemer som ser mellommenneskelige relasjoner på linje med tekniske systemer. Slik jeg ser Jernbaneverket, er jeg inspirert av flere organisasjonssyn – en kombinasjon av et kunnskapsbasert organisasjonssyn, sensemaking, kompleksitetsteoretiske betraktninger og praksisnettverk.

Jeg vil argumentere for at en organisasjonsdiagnostisk analyse kan ha en hensikt, gitt at den betraktes som en refleksjon med begrensninger og at den suppleres med en forståelse av uforutsigbare og komplekse sosiale prosesser. Et langt dårlige alternativ er å droppe analyser og refleksjoner, og iverksette tiltak *uten* forutgående diagnostikk og refleksjon. Jeg vil i analysen (jf. kapittel 5) komme tilbake til en drøfting av om kunnskap *kan* ledes. Med mine betraktninger rundt organisasjonssyn som bakteppe, vil jeg nå gå over til å se nærmere på en av de tre grunnlagsbegrepene i denne avhandlingen.

2.3 Kunnskapsbegrepets mangfold

Knowledge is Everything, Everything is Knowledge.
(Alvesson&Kärremann, 2001, s.998).

2.3.1 Introduksjon

En viktig påminning er at mens kunnskapsledelse som fagområde har en historikk tilbake til 1990-tallet, er diskusjoner om kunnskapsbegrepet slett ikke et 90-talls fenomen.

Kunnskapsdiskursen har filosofiske og ontologiske røtter langt tilbake til greske filosofer som Platon og Aristoteles, til renessansens Descartes (1596-1650), empirismens framvekst gjennom Locke (1632-1704) og Hume (1711-1776), til rasjonalismekritikken til Kant (1724-1804) og opplysningstidens positivisme artikulert av Comte (1798-1857). Videre utviklet kunnskapsdiskursen seg også gjennom 1900-tallet med Poppers vitenskapsfilosofiske verk, amerikanske pragmatister som Dewey (Dehlin 2008) og sosialkonstruktivismen via Berger&Luckmann på 1960-tallet, for å nevne noen sentrale utviklingstrekk. I metodekapittelet ser jeg nærmere på noen av disse i lys av det vitenskapeteoretiske perspektivet jeg legger til grunn for oppgavens forskningsdesign og metodevalg (se kapittel 4).

Mitt utgangspunkt er et kunnskapsbegrepet trenger en klargjøring. Kunnskap forklares ofte med utgangspunkt i to motpoler, på mange måter på linje med kunnskapsledelsesbegrepet: det strukturelle og det prosessuelle kunnskapssynet (Newell m. fl. 2002), eller det innholdsrelaterte og det relasjonelle synet (Tsoukas 1996 i Hayes 2011). Disse to perspektivene har filosofiske røtter og motsetninger som også innebærer kunnskapsdikotomier som sannhet-erfaring, teori-praksis, kunne-gjøre (jf. knowing-doing) og hjerne-kropp. Dehlin (2011) kaller dette to ulike kunnskapssyn – det lukkede og instrumentelle strukturperspektivet og det åpne og prosessuelle praksisperspektivet (Dehlin 2011:63). Polariseringen er tydelig; mens strukturperspektivet ser kunnskap som en objektiv og gitt størrelse, betrakter praksisperspektivet kunnskap som den praktiske handling som utfolder seg i vårt møte med verden, med andre mennesker – den sosiale konstruksjonen.

Denne polariseringen er definitivt adressert og dyrket i den akademiske diskursen, og har nedfelt seg i ulike fagtradisjoner og profesjoner. Den er synlig i konsulentmarkedets mange systemer, oppskrifter og metoder, men også i praksisfeltet – i utdanningssystemet, i organisasjonskulturer og i jobbhverdagen. Spørsmålet er om vi som kunnskapsledere og kunnskapsarbeidere er bevisste kunnskapsbegrepets epistemologi, om vi reflekterer rundt hva kunnskap er, hvordan kunnskap skapes og deles. Hva er sammenhengen mellom kunnskapsdeling og læring? Hvordan se læring individuelt versus læring i organisasjoner – i grupper, team og avdelinger? Har vi et språk og vokabular for dette? Har vi lært hva kunnskap er og kan være? Mange forskere mener at beslutningstakere, ledere og ansatte i organisasjoner i altfor liten grad engasjerer seg i grunnleggende spørsmål om kunnskap og kunnskapsledelse (Fahey&Prusak, 1998; Zack, 1999; Earl, 2001; Terra&Angeloni, 2003). Fahey&Prusak omtaler dette slik: "However, reflecting upon concepts and distinctions

among and between them, is the essence of the process of "knowing" or learning" (Fahey&Prusak1998: 265). De gir et klart råd om at organisasjoner må utvikle en felles forståelse for kunnskap, "a working definition of knowledge". Jeg støtter Fahey& Prusaks rådgivning og hevder at det gir mening for ansatte i en organisasjon å *reflektere over og forstå*, hva de bedriver, hvordan og hvorfor. Dette kaller jeg en refleksiv praksis eller å føre grunnlagsdiskusjoner. Refleksiv praksis kan forstås som tenkning som stiller spørsmål ved begreper, konsepter og modeller (Schön 1983).

Jeg bygger på denne angrepsmåten og vil hevde at en klargjøring av begreper som *kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling* er en nødvendig del av beslutningsgrunnlaget når kunnskapsledelse planlegges og iverksettes. Begrepsavklaringer må imidlertid ikke fortolkes som entydige og komplette forklaringer, én gang for alle. Det vil alltid være nyanser i tolkninger av språket, og vi må nøye oss med det Dehlin kaller "tilstrekkelig enighet" om hvordan vi forstår begreper (Dehlin 2011:64). Blant annet er slik klargjøring viktig for å drøfte forskjeller på informasjonsledelse og kunnskapsledelse, informasjonsdeling og kunnskapsdeling, tema jeg også vender tilbake til i neste delkapittel (se kapittel 2.3.2).

Jeg går nå over til å se på forskjeller og glidende overganger mellom begreper som data, informasjon, kunnskap og til dels klokskap, begreper som ofte brukes synonymt med kunnskap. Her ser jeg også på ulike manifestasjoner av kunnskap – ulike kunnskapstyper. Dernest utdyper jeg de to "hovedleirene", det strukturelle og det prosessuelle kunnskapssynet.

2.3.2 Informasjon og kunnskap – betydningen av å forstå forskjellen

Reflections upon concepts [data, information and knowledge] and the distinctions among them and between them is the essence of the process of "knowing" or learning. (Davenport&Fahey,1998, s.266).

I dagligtalen er det lett å bruke informasjons- og kunnskapsbegrepet om hverandre, uten nærmere definisjoner og avgrensninger. Dette er også vanlig praksis i kunnskapsorganisasjoner, og det er uheldig (Davenport&Fahey,1998; Earl, 2001; Terra& Angeloni, 2003). Her begås det mange feil (Fahey&Prusak,1998; Davenport&Prusak,1998). Fahey &Prusak snakker som sagt om behovet for å etablere "working definitions", for å forstå distinksjoner og sammenhenger mellom data, informasjon og kunnskap, og for å lykkes med kunnskapsledelse. Basert på omfattende empiriske studier av hvilke feil som ofte begås i ulike kunnskapsledelsesprosjekter, gir Fahey&Prusak råd og relaterer dette til "de elleve mest dødelige syndene i kunnskapsledelse". En slik dødssynd eller kritisk feil er å unndra seg "working definitions of knowledge" (Fahey&Prusak 1998:266).

Gottschalk ([2001] 2004) er også opptatt av distinksjoner mellom begrepene og definerer data, informasjon, kunnskap og visdom som en utviklingsprosess hvor data er symboler

– tegn og bokstaver; informasjon er data satt inn i en sammenheng som skaper mening; kunnskap er informasjon koplet til erfaring og visdom kopler kunnskap til læring. Visdom omtales også som meta-kunnskap, den kunnskapen som trengs for å utvikle ny kunnskap (Gottschalk [2001] 2004).

Noe av det samme perspektivet har Davenport&Prusak (1998) når de hevder at informasjon *avledes* fra data, at kunnskap *avledes* fra informasjon, og at det skjer en transformasjon mellom disse når menneskets inngripen tilfører *verdier*.

Transformasjonsprosessen fra data til informasjon skjer via kontekstualisering, kategorisering, beregning, korrigering og kondensering. I neste omgang omformes informasjon til kunnskap aktivt gjennom fire metoder: Comparisons (sammenligninger), consequences (konsekvenser), connections (kopling til annen kunnskap) og conversations (konversasjon) (Davenport&Prusak 1998 i Siggaard Jensen m. fl. 2004:49). Alle disse prosessene handler om hva individer gjør for å sette informasjon i spill slik at den omformes til kunnskap. Davenport&Prusak (1998) definerer kunnskap som en flytende miks mellom erfaring, verdier og informasjon. Kunnskapens flytende egenskaper tilsier at kunnskap ikke kan behandles som et objekt som kan flyttes på – det er behov for helt andre verktøy. Zack (1999) er delvis på linje med Davenport&Prusak, og hevder at data er observasjoner og fakta, utenfor kontekst og derfor utenfor mening i seg selv. Straks dataene gis mening, framstår de som informasjon. Det er denne informasjonen som blandet med vår erfaring og kommunikasjon, blir kunnskap. Brown&Duguid (1998) argumenterer også for at skillet mellom informasjon og kunnskap går på at informasjonen er friksjonsløs og lett flyttbar, mens kunnskap er det stikk motsatte. IKT kan ikke oppveie at kunnskap er vanskelig å flytte på (ibid.:101). Skal kunnskap spres eller deles, er det den sosiale konteksten som må tilrettelegges, ikke teknologien, nettopp på grunn av kunnskapens egenskaper. På denne måten viser Brown&Duguid lite tillit til teknologiens rolle for kunnskapsdeling, men desto større tiltro til det de kaller tilretteleggende strategier for kunnskapsdeling, "enabling architectures for organizational knowledge" (ibid.:103). Disse omtales som sosiale strategier for å promotere betydningen av kunnskapsdeling mellom enheter og grupper. Her argumenterer Brown&Duguid for bruk av fasilitatorer, enten interne oversettere ("translators") eller eksterne konsulenter som tilrettelegger for prosesser og samhandling, såkalte kunnskapsmejlere ("knowledge brokers") (ibid.). Informasjon kan imidlertid flyttes på ved hjelp av IKT, mens kunnskap krever sosial tilrettelegging og interaksjon.

Terra&Angeloni (2003) analyserer også forskjeller mellom informasjon og kunnskap, informasjonsledelse og kunnskapsledelse, og hevder at det er mange uheldige uklarheter i forståelsen og bruken av begrepene. De mener at software-bransjens "frenetiske" innsalg av IKT-baserte systemer og prosessløsninger, er eksponenter for denne uklarheten (ibid.:8). Terra&Angeloni kritiserer også motebølger som ERP og CRM og hevder at kunnskapsledelse må være mer verdidrevet enn teknologidrevet. Likevel er det behov for solide IKT-verktøy som støttesystemer (ibid.:5). Markedsføring og salg av programvare blir for begrenset når organisasjonen egentlig trenger mer helhetlige og systematiske kunnskapsledelsesgrep som kopler mellom organisasjonsstrategi, verdier, menneskelig

kapital og IKT-infrastruktur (ibid.:8). Terra&Angeloni hevder videre at den viktigste forskjellen mellom informasjon og kunnskap er at kunnskapsprosesser skjer i og mellom individene som er "creators, carriers, conveyors and users", mens informasjonsprosesser skjer utenfor individet, hvor IKT kan spille en viktig rolle.

Oppsummert viser en rekke teoretikere behovet for at data, informasjon, kunnskap og visdom ses som begreper som bygger på hverandre, men som er ulike i sin natur, så ulike at det er avgjørende å skille mellom dem. De er *ikke* synonyme. Et slikt skille er viktig for å lykkes med kunnskapsledelse i praksis – særlig når man iverksetter systemer og velger verktøy for kunnskapsdeling. Informasjon kan flyttes og deles via IKT, men kunnskap har større kompleksitet, med sosiale dimensjoner hvor personlige erfaringer spiller hovedrollen og hvor IKT i beste fall har en formidlende rolle.

La meg nå gå over til å se nærmere på kunnskapsbegrepet.

2.3.3 Ulike manifestasjoner og former av kunnskap

Kunnskap, uansett kunnskapssyn, kommer til uttrykk i ulike manifestasjoner og kunnskapstyper. Blackler (1995) beskriver kunnskapsbegrepet som *ulike manifestasjoner* eller knyttet til hvor kunnskap kan lokaliseres – kunnskap er både encultured (kultivert gjennom dialog og sosiale relasjoner), embodied (kroppsliggjort), encoded (kodifisert i symboler), embedded (nedfelt i rutiner) og embrained (hjernebasert). Blackler understreker på denne måten kunnskapens komplekse og multifasetterte kjennetegn:

[...] knowledge is multi-faceted and complex, being both situated and abstract, implicit and explicit, distributed and individual, physical and mental, developing and static, verbal and codes.

(Blackler 1995, s.1032, sitert i Hislop, 2009, s.36).

Den mest vanlige måten å snakke om kunnskapsbegrepets ulike bestanddeler, typer eller former, er via dikotomien *taus – eksplisitt kunnskap*. Mange hevder at det var Nonaka og Nonaka&Takeuchi forskning på midten av 1990-tallet som satt den tause kunnskapen på dagsorden som et viktig tema innen kunnskapsledelse. Gjennom utbredelsen av SEKI-modellen³, hvor nettopp omformingen (jf. "translation" og "conversion") av taus kunnskap til

³ SEKI-modellen: SEKI-modellen omtales ofte som en klassiker i kunnskapsledelse, og er en modell som har fått stor utbredelse, og som er gjenstand for betydelig forskningsmessig diskurs. SEKI står for de fire prosessene i modellen og den dynamiske og kontinuerlige transformasjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap. De fire prosessene er: Sosialisering, Eksternalisering, Kombinering og Internalisering. Det er en kunnskapsspiral mellom individ, gruppe og organisasjonsnivå. Utgangspunktet var å finne gode måter å fange opp ansattes tause kunnskap, omdanne denne og skape innovative bedrifter. Gjennom denne modellen satte Nonaka&Takeuchi med sitt japanske utgangspunkt ord på hvordan kunnskap kan transformeres, deles og utvikles i en organisasjon. De satte på mange måter den tause kunnskapen på dagsorden, mer enn det som er vanlig i vestlig tradisjon. Kunnskapsbegrepet knyttes til "justified belief" - definert som begrunnet overbevisning, mer enn "begrunnet sannhet" ("justified true belief"). Den enkeltes begrunnede overbevisning – inkludert personlig erfaring, engasjement, tro og vurdering, er som regel taus kunnskap. For at organisasjonen skal dra nytte av denne, må den transformeres. Modellen har bl.a. blitt kritisert for begrenset empirisk grunnlag og at transformasjonen taus-eksplisitt kunnskap er langt mer flerdimensjonal enn det SEKI indikerer og at forholdet taus-eksplisitt kunnskap ikke handler om transformasjonsprosesser, men mer flytende bestanddeler av en helhet. SEKI-modellen kan betraktes som en del av management-litteraturen med et kunnskapssyn som *skiller* mellom taus og eksplisitt kunnskap.

eksplisitt kunnskap er hovedsaken. I et kunnskapsbasert organisasjonssyn har dikotomien og motsetningen mellom taus og eksplisitt kunnskap etablert seg.

Den tause kunnskapens "far" knyttes som regel til Polanyis forskning som blant annet omhandlet forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap (Polanyi, 1966; Polanyi & Prosch, 1975). Hvis vi ser nærmere på de to "komponentene" eksplisitt og taus kunnskap, knyttes den eksplisitte som regel til det som kan kodifiseres, er objektivt og upersonlig basert, ikke-sosialt i sin natur, og hvor konteksten, sosiale normer og verdier ikke betyr noe; en kunnskap som lett lar seg dele (Hislop 2009:23). Den tause kunnskapen kan forstås på mange måter og forskningsdiskursen er mangfoldig. Ikke minst er det uenighet om forholdet mellom den tause og den eksplisitte kunnskapen. Taus kunnskap betraktes ofte som "restfaktoren", det som ikke er artikulert, den er subjektivt basert, den kan være ubevisst, den er kontekstspesifikk og vanskelig å dele. Det velbrukte Polanyi-sitatet "We can know more than we can tell" (Polanyi 1983:4), henviser til den tause kunnskapens egenart som en *dimensjon* ved kunnskap og ikke som noe annet, en restfaktor eller noe eget. Polanyi beskriver derimot taus kunnskap som grunnlaget for all kunnskap. Når det gjelder hvordan kunnskap utvikles, snakker han om "knowing", eller kunnskaping, som selve prosessen når kunnskap skapes, og at all kunnskaping har en personlig side som krever kompetent handling (jf. "skillfull action"). "All knowing is personal knowing – participation through indwelling" (Polanyi & Prosch 1975:44 [Uthevet av forfatterne]), kan oppfattes som at all kunnskap har en personlig koeffisient. På denne måten viser Polanyi&Prosch at det ikke finnes eksplisitt og objektiv kunnskap som ikke er avsondret fra den tause. Ofte trekkes kunnskap om å sykle fram for å illustrere den tause kunnskapen: Svært mange mennesker kan sykle, men har problemer med å skrive ned eller forklare eksakt hva kunnskapen om det å sykle er. Det er vår egen erfaring rundt det å lære å sykle som fører til vår egen individuelle kunnskapsprosess, og denne prosessen er i seg selv en blanding av det bevisste og det ubevisste. Vi kan mer om sykling enn det vi klarer å fortelle om. De som har prøvd å lære et barn å sykle, vet at det ikke er nok å fortelle barnet om hva sykling er eller vise det i praksis. Barnet må personlig erfare det, finne sitt eget balansepunkt. Også når det gjelder å sykle handler det også om å prøve og feile, slik det gjør i mange andre kunnskapsprosesser. Erkjennelsen om at all kunnskap har en erfart, personlig side tilsier også at det er problematisk å ha tillit til at kunnskap kan overføres ved hjelp av IKT-verktøy.

Dikotomien taus-eksplisitt slår på mange måter fast at det er snakk om to ulike deler av kunnskap. Den tause kunnskapen ses av mange som en av hovedutfordringene i forskning og praksis rundt kunnskapsledelse (Styhre 2004:179). Skillet taus-eksplisitt betraktes av flere forskere som misvisende og u hensiktsmessig for å forstå kunnskapens egenart, og hvordan man kan arbeide med kunnskapsledelse og kunnskapsdeling i praksis (Tsoukas, 2011; Styhre, 2004). Dette var også Polanyis syn. Styhre er kritisk til at management-litteraturen og -bransjen ofte skiller skarpt mellom eksplisitt og taus kunnskap, og at kunnskapsledelse i for stor grad handler om strategier for å omforme den tause restfaktoren til eksplisitt kunnskap. Styhre tar til orde for at mye av forskningen og debatten rundt taus-

eksplisitt kunnskap også har mystifisert den tause kunnskapskomponenten og opprettholdt idéen om den som en ukontrollerbar restfaktor. Forestillingen om skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap er både uheldig og uhensiktsmessig (Styhre 2004:183). Tsoukas støtter opp om dette synet ved å argumentere for å se den tause kunnskapen fenomenologisk, og argumenterer for at taus og eksplisitt kunnskap er uløselig knyttet til hverandre. Han slår fast at taus kunnskap er en *sine qua non*-betingelse for den eksplisitte kunnskapens eksistens:

I have argued here that tacit and explicit knowledge are not two ends of a continuum but two sides of the same coin: even the most explicit kind of knowledge is underlain by tacit knowledge.
(Tsoukas, 2011, s.472).

Brown&Duguid (1998) bringer inn en annen kunnskapsdimensjon enn skillet taus-eksplisitt. De ser på hvordan kunnskap beveger seg eller deles i organisasjoner, og de knytter dette til kunnskapens egenskaper som noe klebrig eller noe som lekker eller flyter, "*sticky and leaky knowledge*". Utgangspunktet deres er at organisasjonen har kollektiv og sosialt basert kunnskap som er dypt forankret i praksis. Nettopp derfor er kunnskapen ofte "sticky"; den henger fast i etablert praksis, framgangsmåter, rutiner, normer og know-how, jf. "hvordan vi gjør ting hos oss". Slik klebrig kunnskap lar seg vanskelig dele eller flytte på.

I endringsprosesser er denne typen kunnskap også en barriere for å lære seg noe nytt og utvikle ny kunnskap. God praksis ett sted, betyr heller ikke nødvendigvis det samme et annet sted, for eksempel i ulike divisjoner og avdelinger. Klebrig kunnskap er vanskelig å dele fordi den tilhører en spesiell kontekst og praksis. På den annen side er "leaky knowledge" motsatsen. Den representerer kunnskap som flyter, gjerne mellom like sosiale kontekster, faglige identiteter og kulturer, for eksempel i praksisnettverk. Bevissthet om hvilken kunnskap som flyter lett og hvilken som er klebrig, er en del av bevisstgjøringen rundt organisasjonskunnskapen.

Oppsummert viser jeg i dette kapitlet at kunnskapsbegrepet er mangfoldig og nyansert. Jeg understreker betydningen av å utvikle et reflektert forhold til kunnskap qua begrep, men også til hvordan kunnskap i praksis kommer til uttrykk i arbeidshverdagen. Når medarbeiderne etterlyser kunnskapsdeling, hva mener de da egentlig? Og hva mener lederne når de argumenterer for både kunnskapsdeling på tvers, viktigheten av å lære av erfaring og dokumentere hva man gjør? Mener de kunnskap eller mener de informasjon? Og hva menes når HR-sjefen hevder at det må tilrettelegges for at den tause kunnskapen blir artikulert? Hvordan gjør vi det? Er det mulig? Vil vi dele eller vil vi helst beskytte kunnskapen vår? Er vi redde for å miste kunnskapen når den deles? Hvordan utvikler vi nettverk og arenaer som preges av trygghet og tillit, slik at kunnskapen kan flyte fritt og åpent? Kan IKT løse slike utfordringer, eller kan den bare bidra og tilrettelegge? På hvilke måter kan Facebook, Twitter, Social cast, Yammer eller andre sosiale nettverk få fart på kunnskapsdelingen? Bygger vi da ned sosiale barrierer eller lager vi nye? Hva med også å bruke tid på å snakke mer sammen, ansikt til ansikt, på ulike måter, både formalisert og uformelt? Det er en rekke spørsmål som reiser seg i kjølvannet av en kunnskapsdiskusjon. Noen av disse vil jeg også berøre i analysen av Samhandlingsprogrammet.

I neste delkapittel bygger jeg videre på kunnskapstematikken. Jeg tar for meg hvordan ulike syn på kunnskapens bestanddeler og former også kommer til uttrykk i to polariserte kunnskapssyn.

2.4 To polariserte kunnskapssyn

Knowledge is an intrinsically ambiguous and equivocal term.
(Newell m. fl., 2002, s.3).

2.4.1 Introduksjon

Jeg har allerede vært innom at kunnskap er et sammensatt begrep, som kan forstås som ulike epistemologiske ståsteder. Min inngang er som sagt at det er god grunn til at organisasjoner prioriterer å reflektere over kunnskapsbegrepet. Det har konsekvenser for hvordan kunnskapsressursene utvikles og ledes, hvordan innovasjon håndteres og for det strategiske kunnskapsgrunnlaget. Jeg argumenterer for at en epistemologisk klargjøring er både strategisk og praktisk nyttig, og helt nødvendig for en kunnskapsorganisasjon. Dessuten er det en spennende erkjennelsesprosess som ikke må underkjennes. Som Newell m.fl. (2002) hevder er kunnskap "egentlig et vagt og tvetydig begrep" [min oversettelse]. Det er denne tvetydigheten, men også mangfoldet, jeg prøver å identifisere i dette delkapittelet.

Primært handler kunnskapsdiskursen om to motsetningsfylte kunnskapssyn – to epistemologiske perspektiv: det strukturelle versus det prosessuelle (Newell m. fl. 2002), eller for å bruke en annen dikotomi; det objektivistiske versus det praksisbaserte (Hislop 2009), ofte omtalt som "the two camps" (Alvesson& Kärremann, 2001; Terra&Angeloni, 2003). Jeg vil med utgangspunkt i ulike teoretikere beskrive et strukturelt og et prosessuelt kunnskapssyn og relatere de respektive til hvordan kunnskap kjennetegnes, forstås, erverves og hvordan den manifesteres som ulike kunnskapstyper (Newell m.fl. 2002:107). Figur 1 nedenfor viser en sammenligning mellom et strukturelt og et prosessuelt kunnskapssyn og tydeliggjør forskjellene og polariseringen. I neste delkapittel redegjør jeg for de to synene.

Strukturelt kunnskapssyn (statisk, objektivistisk)	Prosessuelt kunnskapssyn (dynamisk, praksisbasert)
Kunnskap er resultat av en intellektuell prosess, frukten av tenkning	Kunnskap er rotfestet i praksis, handling og sosiale relasjoner
Kunnskap er en avgrensbar enhet som atskilles fra mennesker	Kunnskap er kroppsliggjort i mennesker
Kunnskap er noe mennesker og organisasjoner har	Kunnskap er sosialt konstruert, skapt i samhandling mellom mennesker
Kunnskap er objektive fakta	Kunnskap er dynamisk – kunnskapingsprosessen er like viktig som kunnskap
Kunnskap finnes på individ- og organisasjonsnivå	Kunnskap er subjektiv, knyttet til maktforhold og konstant utfordret
Kunnskap kan måles og gis en verdi	Kunnskap er innbakt i kulturen
Eksplisitt kunnskap er viktigere enn taus kunnskap	Taus og eksplisitt kunnskap henger sammen
Kunnskap kan oppdeles i ulike avgrensede kategorier	Kunnskap er multi-dimensjonal og i praksis vanskelig å atskille i kategorier

Figur 1 Sammenligning av et strukturelt og prosessuelt kunnskapssyn
(Irgens 2009, s.59 , etter Newell m.fl., 2002, s.8)

2.4.2 Strukturelt kunnskapssyn

[...] the idea that knowledge, particularly anything that might pass as rigorous knowledge, is something that is held in the head of an individual and is acquired, modeled and expressed most accurately in the most objective and explicit terms possible.
(Cook & Brown, 1999, s. 384).

I et strukturelt kunnskapssyn (Newell m.fl. 2002) forstås kunnskap som en enhet individet eier i eget hode, "an epistemology of possession" (Cook & Brown 1999), som at "kunnskap er sannhet" (McAdam & McCreedy 2000) eller som en vare man kan handle (Glazer 1998). Hayes (2011) omtaler det slik: "Knowledge is considered to be an economic asset that can be codified, stored and exchanged between individuals within a firm" (Hayes 2011: 86). I et strukturelt kunnskapsperspektiv kan kunnskap kodes som regler, rutiner, instruksjoner og prosedyrer, som et objekt utenfor individet. Kunnskapsdeling mellom individer er identisk med kunnskapsoverføring fra avsender til mottaker, gjennom, "the conduit model of knowledge sharing" (Hislop 2009). IKT kan spille en direkte og effektiv rolle i kunnskapsdelingen. Individens kunnskap kan dessuten bli organisasjonens kunnskap, bare den deles – eller overføres. Schulze & Stabell (2004) ser dette kunnskapssynet som dualistisk, hvor den eksplisitte eller kodede kunnskapen har forrang. Dette kunnskapssynet kan omtales som naturvitenskapens kunnskapssyn med dype røtter i rasjonalismen

(jf. Descartes) og i positivistisk filosofi (Hislop, 2009; Cook&Brown, 1999) – også omtalt som "the mainstream perspective" (Hislop 2009:30).

Et annet kjennetegn ved dette kunnskapssynet kan knyttes til hvordan taus og eksplisitt kunnskap betraktes. Det gjøres et klart skille mellom disse to kunnskapstypene, de representerer to sider av et kontinuum. Eksplisitt kunnskap kan kodes, artikuleres og overføres ved hjelp av instrumenter eller verktøy, mens den tause dimensjonen er den uartikulerte og vage kunnskapen, restfaktoren som kan og bør *transformeres* til eksplisitt kunnskap ved ulike transformeringsprosesser (jf. SEKI-modellen som ble omtalt i kapittel 2.3.3). I management-tradisjonen, i Nonaka&Takeuchis fotspor, er selve omformingen av taus kunnskap til eksplisitt noe av kjernen i kunnskapsledelse. Det er organisasjonen som må håndtere disse omformingsprosessene for til fulle å dra nytte av kunnskapsressursene som konkurransefaktor. Denne tradisjonen har hatt stor gjennomslagskraft både i management-forskningen og i konsulentbransjen selv om Nonaka&Takeuchi også har hatt mange kritikere, for eksempel Styhre (2004) og Tsoukas (2011). Den kritikken skal jeg imidlertid ikke gå inn på her.

Oppsummert har jeg her redegjort for det strukturelle kunnskapssynets tiltro til kunnskapens objektivitet, at den kan flyttes, deles og utvikles gjennom overføring mellom avsender og mottaker. I dette perspektivet blir IKT-systemer effektive og nyttige verktøy for å overføre og spre kunnskap mellom individer og fra individ til organisasjon. Den eksplisitte kunnskapen er overlegen den tause, og kunnskapsutvikling skjer når man klarer å omsette eller omforme den tause til eksplisitt kunnskap. Kunnskapsdeling og kunnskapsledelse får et instrumentelt og mekanisk kjennetegn. Et strukturelt kunnskapssyn underkjenner kunnskapens sosiale dimensjon, og slik jeg ser det er kjennetegnene til strukturell kunnskap mer eller mindre identiske med kjennetegnene til informasjon, jf. kapittel 2.3.2.

2.4.3 Prosessuelt kunnskapssyn

Practice implies doing – intuitively, it refers to things we do as individuals and as groups.
(Cook&Brown, 1999, s.390).

Som figur 1 viser (se kapittel 2.4.1), kan det prosessuelle kunnskapssynet ses som motsatsen til det strukturelle synet. Kunnskap er her uløselig knyttet til menneskelig aktivitet. Den prosessuelle tilnærmingen bygger på at kunnskap er følt og opplevd erfaring, og kan ses som en reaksjon på det kartesianske eller positivistiske kunnskapssynet som gjennom århundrer har betraktet kunnskap som noe som representerer et skille mellom kropp og sjel. Det prosessuelle synet er sosialkonstruktivistisk basert (Hislop 2009). Kunnskap konstrueres, vokser fram og skapes gjennom sosiale relasjoner og prosesser, og den er knyttet til ulike kontekster og virkeligheter. Den er dynamisk og relativ, "a fluid mix" (Davenport & Prusak 1998:5), den er relasjonell og i kontinuerlig utvikling (Stacey [2001] 2008). Et slikt kunnskapssyn er nært koplet til at kunnskap skapes gjennom sosiale

prosesser og læring, jf. sosial læringsteori (Brandt&Elkjaer 2011). Dette har konsekvenser for hvordan kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og organisasjonslæring skjer, og for hvordan kunnskapsledelse forstås og praktiseres. Som Brown&Duguid sier: "Organizational knowledge is inevitably heavily social in character. Because of its social origin, this sort of knowledge is not frictionless" (Brown &Duguid1998:91). På grunn av kunnskapens sosiale karakter, vil det være friksjoner, motstand, maktforhold og barrierer for kunnskapsdeling. Hvis man skal lykkes med kunnskapsledelse, kreves det derfor bevissthet om hvordan slike barrierer kan overskrides.

Et synonym for det prosessuelle kunnskapssynet er det praksisbaserte kunnskapssynet, formulert som "the practice-based perspective on knowledge" (Hislop 2009). I kontrast til "the epistemology of possession" snakker Cook&Brown om "the epistemology of practice" (Cook &Brown 1999). Ut ifra disse to epistemologiske synspunktene, deler Cook&Brown kunnskapsbegrepet i kunnskap og kunnskaping ("knowledge and knowing"). Siden starten på 2000-tallet har det vært en epistemologisk endring hvor praksisperspektivet og kunnskaping har gjort seg mer og mer gjeldende. Gherardi kaller dette "the practice turn" (Gherardi 2011:60).

Som en pendant til individuell læringsteori og et strukturelt kunnskapssyn, står sosiale læringsteorier, som flytter fokus fra enkeltindividet til den sosiale interaksjonen og praksis (Cook & Brown 1999), også kalt sosialkonstruktivistisk læringsteori. Denne teorien er essensiell når kunnskap forstås prosessuelt. Det handler om å skape kunnskap gjennom sosiale prosesser og praksis. Jeg kommer tilbake til dette temaet i kapittel 2.4.5 om organisasjonslæring.

I forlengelsen av et prosessuelt eller praksisbasert kunnskapssyn spiller også kroppsliggjort kunnskap og læring en viktig rolle. Den franske filosofen og psykologen Merleau-Ponty (1908-1961) hevdet at kroppen er et levende subjekt i eksistensiell forstand. Ifølge Merleau-Ponty er kroppen sentrum for sansning, opplevelser, erfaring og erkjennelse (Gotvassli 2011:49). Kroppen er ikke en mekanisk størrelse eller et objekt, men en levende eller fenomenal kropp som sentrum for erfaring. Ut fra denne tankegangen forstås kroppen som meningsbærende. Kroppsliggjort kunnskap kan ses som kunnskap som læres i praksisfeltet, og som gradvis blir en del av kroppens automatiserte handlingsrepertoar. Det ligger i kortene at kroppsliggjort kunnskap ikke kan kodifiseres og overføres via IKT, den sitter i ryggmargen vår, som en fornemmelse, følelse og intuisjon.

Hvordan ser man på den tause og eksplisitte kunnskapen ut ifra et prosessuelt kunnskapssyn? Menneskets kunnskap er dets samlede kapasitet, erfaringer og kompetanser. Den tause og eksplisitte kunnskapen flyter sammen som to deler av samme sak, og skillet taus–eksplisitt er irrelevant fordi de to er innvevd i hverandre. Det finnes ikke noe kunnskap som er objektiv, den har alltid en personlig erfart side, en personlig koeffisient, ifølge Polanyi ([1958]1974). Som nevnt var han opptatt av den personlige erfaringens rolle og den tause kunnskapen. "All knowledge is personal knowing – participation through indwelling" (Polanyi&Prosh1975:44[uthevet tekst er forfatternes]). Et slikt kunnskapssyn er personlig og praksisbasert, og det står i klar kontrast til det

strukturelle kunnskapssynet. For å sitere Styhre: "Therefore, knowledge is never given or fixed, but is always unstable, fluid, rather elusive capacity to know, to do, to think things" (Styhre 2004:185).

Oppsummert har jeg her redegjort for det prosessuelle kunnskapssynet som kontrasten til det strukturelle synet. Fokus er på kunnskapens flytende karakter, på betydningen av handling, praksis, erfaring og kroppens rolle som kunnskapsbærer. Organisasjoner som bygger på et prosessuelt kunnskapssyn, vil betrakte kunnskapsledelse som det samme som å lede mennesker og utvikle relasjonene mellom dem (Newell m. fl. 2002).

2.4.4 Bruk av IKT-verktøy i lys ulike kunnskapssyn

I de foregående delkapitlene har jeg trukket opp ulike kunnskapssyn og prøvd å framstille motsetninger mellom ulike ståsteder, men også nyanser av tilnærminger til kunnskapsbegrepet. Med dette som bakteppe vil jeg her dvele ved hvordan bruken av IKT-verktøy kan betraktes ut ifra de ulike kunnskapssynene.

Hvorfor er så dette interessant og relevant? I denne masteravhandlingen er bruk av IKT-verktøy som et ledd i en satsing på kunnskapsledelse helt sentralt. Mitt anliggende er å framstille hvordan IKT har ulike funksjoner og roller i kunnskapsledelse, avhengig av kunnskapssyn. Bruken av IKT-applikasjoner og -systemer er for mange identisk med kunnskapsledelse. Ifølge Sambamurphy&Subramani (2005) er det dette synet som er rådende i informasjonssystemlitteraturen. Flere forskere (Terra&Angeloni; 2003, Hayes, 2011) mener at dette teknologi-sentrerte synet er uheldig, og at mange organisasjoner også mislykkes med kunnskapsledelse fordi IKT-systemene ikke handler om å dele kunnskap, men om å dele informasjon og lage informasjonssystemer. Relatert til organisasjonsteori vil dette synet kunne korrespondere med et instrumentelt og mekanistisk organisasjonssyn, et ny-tayloristisk syn, hvor IKT-systemet er en sentral effektivitetsdriver.

IKT-løsningene tar ikke høyde for den kompliserende organisatoriske, mellommenneskelige og sosiale dimensjonen ved kunnskap og kunnskapsdeling (Wang&Noe 2010:116). McDermott tar sågar til orde for at den store fellen, "the great trap", i kunnskapsledelse er å bruke informasjonsverktøy og -konsepter for å designe kunnskapsledelse (Mc Dermott 1999:104).

Med et strukturelt kunnskapssyn er tilliten stor til at til IKT-systemene har en *direkte* rolle for koding, flytting og deling av kunnskap. Mye av den tradisjonelle kunnskapsledelseslitteraturen og -forskningen har fokusert på å finne metoder, systemer og verktøy for effektivt å utnytte, forflytte og dele kunnskap (Styhre 2004). Når utgangspunktet er at kunnskap *kan* kodifiseres, kategoriseres og struktureres, er IKT-systemer og -verktøy ansett som den mest effektive måten å dele og spre kunnskap til og mellom ansatte (Hislop, 2009; Earl, 2001). I lys av et prosessuelt kunnskapssyn forholder dette seg annerledes. Et viktig skille går her på at IKT har en *indirekte rolle* som tilrettelegger for kunnskapsdeling, som en støttefunksjon, en formidler og tilrettelegger for sosial interaksjon (Hislop 2009). IKT legger på denne måten til rette for at kunnskapsdeling kan finne sted.

Det prosessuelle kunnskapssynet har i hovedsak et mer distansert og nyansert syn på teknologiens rolle. Det finnes helt klart ekstreme antiteknologiske holdninger, men det er etter hvert etablert en aksept til å kombinere IKT-verktøy og mer sosialt orienterte verktøy. I praksis betyr det for eksempel et intranett som inkluderer IKT-baserte kompetanseprofiler og som tilrettelegger og stimulerer til at medarbeidere kan ta kontakt med kollegaer med relevant kompetanse. Tilrettelegging av sosiale arenaer og møteplasser, som læringsarenaer, workshops, kompetansesirkler og lignende kan fint kombineres med Web 2.0-baserte løsninger. På dette området skjer det nå store endringer gjennom utvikling av sosiale medier og plattformer for kommunikasjon, samproduksjon og samhandling internt i organisasjoner på tvers av fag, avdelinger og divisjoner, men også eksternt mot andre organisasjoner, kulturer, fagområder og på tvers av landegrenser. Web 2.0 har både en sosial og en teknologisk dimensjon, hvor teknologien er basert på sosiale behov mer enn omvendt. Jeg vil komme tilbake til refleksjoner rundt Web 2.0-teknologiens påvirkning på utvikling, og en mulig nyorientering, innen kunnskapsledelse i kapittel 2.5.4.

2.4.5 Organisasjonslæring og ulike kunnskapssyn

Jeg har tidligere argumentert for at jeg legger til grunn et kunnskapsbasert organisasjonssyn og at kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling er avhandlingens tre gjennomgangstema. Denne tematikken kan også ses i lys av organisasjonslæring.

Om en organisasjon kan lære har lenge vært omdiskutert. Cyert&March regnes som grunnleggerne av begrepet "organizational learning" på starten av 60-tallet (Cyert&March 1963). Basert på Easterby-Smith&Lyles (2011) har organisasjonslæring utviklet seg langs to hovedretninger: en effektivitetstradisjon som ser organisasjonslæring i lys av effektiv kunnskaps- og kapasitetsutnyttelse gjennom å lære regler, rutiner og prosedyrer – den såkalte Carnegie-tradisjonen (Cyert&March, 1963; March, 1991), og en helt annen tradisjon som går i retning av sosial læringsteori (Brown&Duguid, 1991; von Krogh m.fl., [2001] 2005; Elkjaer, 2004; Brandi&Elkjaer, 2011).

De siste årene har interessen for organisasjonslæring vokst parallelt med interessen for kunnskapsledelse, og forskningslitteraturen på feltet er omfattende, heterogen og lite konsensuspreget (Hislop 2009). Min idé med dette delkapittelet er å relatere organisasjonslæring til ulike kunnskapssyn. Jeg går imidlertid ikke i dybden på ulike læringsteorier eller skillet mellom organisasjonslæring og lærende organisasjon, men ser på hvordan organisasjonslæring kan forstås ut ifra et strukturelt og prosessuelt kunnskapssyn.

Det strukturelle kunnskapssynet vektlegger som sagt at det er individet som eier kunnskapen. Overført til en organisasjonskontekst er organisasjonens kunnskap summen av alle individers, de ansattes, kunnskap. Kunnskapsutvikling og læring er kopleet til individuell anskaffelse av kunnskap. Sammenhengen mellom individuell læring og organisasjonslæring går via individets kognitive eller mentale læringsprosess, og er ikke et resultat av sosialisering, sosiale prosesser og identitetsutvikling. Mye av litteraturen innen organisasjonslæring og lærende organisasjon, er inspirert av individbasert psykologi (Senge 1995). Mentale modeller og kognitive strukturer er kjernen i denne læringsteorien,

hvor det er den konseptuelle, generelle, abstrakte, verbale kunnskapen som er den foretrukne (Brandi&Elkjaer 2011:26). Det er med andre ord et skille mellom den individuelle læringen og organisasjonslæringen, og organisasjonens læring går *via* individets læring. Individ og organisasjon ses som to atskilte ontologiske nivåer. Elkjaer(2004), som benytter Sfards metaforer (Sfard 1998) for læring, omtaler denne typen organisasjonslæring som "the acquisition metaphor" (Elkjaer 2004:419). Dette er også det læringsynet vi i all hovedsak møter i utdanningssystemet og i individuell kompetanseutvikling, opplæringstilbud og kurs i arbeidslivet. Jeg vil senere vende tilbake til at det også er slike metoder Jernbaneverket har prioritert i Samhandlingsprogrammet (se kapittel 3 og 5).

Ut ifra et prosessuelt kunnskapssyn, er kunnskap uløselig knyttet til kunnskapsdeling og læring. I et slikt perspektiv flyttes kunnskapsarenaen fra enkeltindividets "mind" til ulike sosiale arenaer. Kunnskapsutvikling og læring ses som en aktiv prosess, hvor kunnskapen skapes i situasjoner – den er situert (Cook& Brown 1999), eller sagt på en annen måte, kunnskap vokser fram som en skapende prosess, som "kunnskaping" (Polanyi, 1983; Cook&Brown,1999; Dehlin, 2008; Gherardi, 2011). Det essensielle er at kunnskaping er de prosessene som organisasjonens ansatte deltar i, samtidig som kunnskap er den erfaring som de bærer med seg.

Et prosessuelt kunnskapssyn er uløselig knyttet til sosiale læringsprosesser. Kunnskap utvikles relasjonelt og læring skjer sosialt, "in the social sphere of interaction, activity, and practice" (Cook&Brown 1999 i Brandi&Elkjaer 2011:28.) Gjennom sosiale relasjoner og den erfaring vi gjør når vi prøver og feiler i praktisk jobbhverdag, skapes ny forståelse og kunnskap. Læring er derfor uunngåelig og inngår kontinuerlig i hverdagsliv og arbeidsliv. I et sosialt læringsperspektiv er det ikke mulig å skille kunnskapingprosessen fra det å være og bli, og det å kunne (ibid.:31). Læringens ontologi og epistemologi flyter over i hverandre, individ og organisasjon er ett ontologisk nivå. Sosialisering og læring er to sider av samme sak. Dette perspektivet står sentralt i den amerikanske pragmatismens antidualistiske læringsteori, for eksempel i John Deweys (1859-1952) teorier fra 1920- og 30-tallet. Antidualismen sier nei til et skille mellom individ-organisasjon, kropp-sjel, teori-praksis og psykisk-fysisk, og gir erfaring en klar funksjon for læring. Dette er essensielt i Deweys perspektiv, som ser kunnskap direkte koplet til erfaring. Erfaringen kommuniseres og deles via språket som er det aller viktigste verktøyet (Dewey, 1925 [1981]). Pragmatismen betrakter også idéer, tenkning, begreper og konsepter som verktøy for handling (Elkjaer &Brandi 2011:32).

Organisasjonslæring ut ifra et prosessuelt og praksisbasert kunnskapssyn, kan sidestilles med kunnskapsledelse som tilrettelegger for sosial interaksjon og læring. De verktøyene man anvender må bygge på kunnskapens eller kunnskapingens sosiale kjerne. Elkjaer (2004) ser denne typen organisasjonslæring som en deltagelsesmetafor, "the participation metaphor" (Sfard 1998 i Elkjaer 2004:422). Jeg vil argumentere for at denne måten å se organisasjonslæring kan sidestilles med relasjonell eller sosialt rettet kunnskapsledelse, "the relational perspective" (Hayes 2011:85). Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 2.5.

2.5 Det polariserte kunnskapsledelsesfeltet

Knowledge management labels a fairly heterogeneous cluster of ideas.
(Dan Kärremann, 2002, s.1).

2.5.1 Introduksjon om utviklingstrekk – motsetninger og helhetsperspektiv

I dette kapitlet er min intensjon å gi en oversikt over både sentrale utviklingstrekk og tradisjonelle motsetninger innen kunnskapsledelse som fagfelt, og samtidig se på om utviklingen av sosial programvare kan bidra som brobygging mellom disse motsetningene, til det beste for organisasjonslæring og kunnskapsutvikling i praksis. Kapitlet er også et helt sentralt utgangspunkt for caseanalysen av Samhandlingsprogrammet i Jernbaneverket.

Det er bortimot umulig å finne én autoritativ, presis og dekkende definisjon av kunnskapsledelse. Som et startpunkt kan Davenports mye brukte definisjon av kunnskapsledelse fra 1994 ses som en etablert og akseptert innfallsvinkel: "Knowledge management is the process of capturing, distributing and effectively using knowledge" (Davenport 1994). Det florerer mange metaforer og synonymmer som dekker både ytterpunktene og nyansene i kunnskapsledelse. Språkdrakten og med variasjoner rundt det som mange kaller en polarisering mellom to kunnskapsledelses- og kunnskapstilnærminger varierer, for eksempel "the content and the relational view" eller "the human-centric and techno-centric" (Hayes 2011:85-86). Denne motsetningen har blant annet røtter i et epistemologisk skille om hvordan kunnskap oppfattes (Hislop 2009). Det kan også argumenteres for at motpolene har dype ontologiske røtter som ikke bare handler om synet på kunnskap, men også om synet på "hvordan vi ser verden". Jeg vil her konsentrere meg om de epistemologiske skillene og relaterer ulike syn på kunnskapsledelse til ulike kunnskapssyn, jf. kapittel 2.4.

Kunnskapsledelse har utviklet seg siden starten av 1990-tallet (Easterby-Smith&Lyles 2011:14) hvor det økonomiske og teknologiske perspektivet på kunnskapens rolle for organisasjoners utvikling og vekst har dominert utviklingen, både i akademia og i konsulentbransjens modeller og verktøy. IKT har hatt en sentral plass i kunnskapsledelse allerede fra starten av. Easterby-Smith m.fl. (2000) argumenterte for vel et tiår siden for at ca. 70 prosent av forskningslitteraturen innenfor kunnskapsledelse, i form av publikasjoner, var relatert til IKT. Dette kan også knyttes til at starten på kunnskapsledelsesfeltet fant sted i takt med utviklingen av ny teknologi – med databaser, informasjonssystemer, programvareutvikling og maskinvareutvikling i form av små pc-er med stor lagringskapasitet.

I praksis kjenner mange av oss til kunnskapsledelsessystemer eller informasjonsledelsessystemer som kommersielle anskaffelser fra datavarehus, softwareselskaper og konsulentfirma. Dette dreier seg som regel om ulike IKT-applikasjoner og -systemer for elektronisk dokument- og arkivhåndtering, saksbehandling, telefoni, lynmeldinger, videokonferanser, datalagring, ekspertsystemer, men også systemer

for kompetansekartlegging, ansatteprofiler, intranett og etter hvert også ulike Web 2.0- eller Enterprise 2.0-verktøy, sosiale medier, digitale samarbeidsløsninger osv. Noen av de sistnevnte er også gratis tilgjengelige, men generelt er IKT-verktøyene utviklet i et kommersielt tjenestemarked. Det er utallige betegnelser på slike verktøy – informasjonshåndtering, dokumenthåndtering og -kontroll, saksbehandling, arkivering ofte med engelske benevnelser som "enterprise content management", "business intelligence", og "life cycle-management". Datavarehusene tilbyr løsninger som er kompatible med organisasjonens operativsystemer og programvareløsninger for øvrig. Hayes deler denne typen IKT-basert kunnskapsledelse i to kategorier: de integrerte og de interaktive verktøyene. Den første knyttes til applikasjoner for dokumenthåndtering, databaser og dataminering, ekspertsystemer og manualer. Den interaktive kategorien har applikasjoner som e-post, lynmeldinger, samproduksjonsløsninger, diskusjonsfora, blogg, wiki, intranett, sosiale plattformer og andre Web 2.0-baserte løsninger (Hayes 2011: 85).

Flere forskere har tatt til orde for at det er teknologifokuset som har forhindret utviklingen av en organisatorisk og sosial forståelse av kunnskapsutvikling og -deling. Allerede i 1999 argumenterte Zack mot teknologisentreringen i kunnskapsledelse og framholdt at den har forhindret utviklingen av et samarbeidsorientert og tillitsbasert organisasjonsklima (Zack 1999). Von Krogh (2012) argumenterer for at kunnskapsledelse inntil nylig nettopp har blitt sett på som innføring av informasjonssystemer som skal fange opp, skape og dele kunnskap i organisasjoner, men at man nå, både forskningsmessig og i praksis, står overfor en revolusjon gjennom de mulighetene som sosiale medier og plattformer gir (von Krogh 2012:154). Hayes (2011) og Alavi&Denford (2011) argumenterer på samme måten og mener de interaktive IKT-verktøyene har en relasjonell, nettverksstimulerende og sosial dimensjon (Hayes 2011:85, Alavi&Denford 2011:109). Dette utviklingstrekket vil jeg se nærmere på i kapittel 2.5.4. Et interessant spørsmål er om Web 2.0-teknologiens muligheter også kan bidra til å redusere polariseringen både på kunnskapsfeltet og innen kunnskapsledelse.

Som en kontrast til teknologifokuset kan kunnskapsledelse også ses i lys av et *sosialt fundert og praksisbasert perspektiv* hvor kunnskapsdeling primært skjer gjennom sosialt og ansikt til ansikt-basert, i praksisfelleskap, i praksisnettverk, på fysiske møteplasser og hvor arenaer av ulik karakter er det essensielle (Alvesson&Kärremann, 2001; Earl, 2001; Alavi& Leidner, 2001; von Krogh m. fl., [2001] 2005; Wenger, 2006; Alavi&Denford, 2011). Von Krogh m. fl. ([2001] 2005) mener at "management-merkelappen" er uheldig, fordi den gir assosiasjoner til kunnskapskontroll og -styring, noe som ikke er mulig. Kunnskap kan ikke styres eller ledes, og ledere må heller forstå kunnskapens sosiale natur og legge til rette for skaping og utvikling av kunnskap, gjennom relasjoner og dialog, som ulike former for "ba" (von Krogh m.fl. ([2001] 2005:203). Det japanskinspirerte "ba" refererer til å etablere kunnskapshjelpende kontekster, eller nettverk for samhandling, som kan være både digitale, fysiske og mentale (ibid.).

Flere forskere har imidlertid bidratt til å se kunnskapsledelse på tvers av motpoler, som et helhetlig og sammensatt rammeverk, et "kluster av ideer" eller en overbygning over et bredt spekter av akademiske orienteringer som inkluderer både informasjonssystemer, informasjonsledelse, organisasjonslæring, strategisk ledelse og innovasjon (Alvesson& Kärremann 2001:996). Earl snakker om en taksonomi for kunnskapsledelse; et klassifikasjonssystem hvor både teknologiske, økonomiske og atferdsrettede dimensjoner inngår for å bistå organisasjoner i valg av kunnskapsledelsesløsninger (Earl 2001). Jeg argumenterer her for at kombinerte perspektiver og verktøy kan utløse større deler av kunnskapspotensialet. I kapittel 2.5.3 utdyper jeg Earls taksonomi.

En noe annen innfallsvinkel er å betrakte kunnskapsledelse som et politisk korrekt og tidsriktig begrep med retorisk appell som gir positive og framtidsrettede assosiasjoner om at kunnskap kan utvikles, deles, ledes og styres. I mediebildet opplever vi i økende grad toppledere fra både privat og offentlig sektor som hevder at organisasjonen deres fokuserer på kunnskapsutvikling, evaluering og læring, for eksempel relatert til kriser, katastrofer, feil og mangler. I offentlig sektor er det etablert en økende evalueringspraksis relatert til store satsinger, programmer og prosjekter. Det arrangeres også konferanser som setter nytten av å ta feil og utarbeide læringspunkter på dagsorden i samfunnsdebatten, for eksempel [the failcon.com](http://the.failcon.com). Dette kan betraktes positivt som et ledd i en generell åpenhetskultur, og som et resultat av økt bevissthet om kunnskap og læring i organisasjoner. Imidlertid kan det også være grunn til en viss skepsis til denne kunnskapsretorikken som et uttrykk for en organisatorisk moteretning for modernisering og innovasjon, hvor det er legitimt, forventet og opportunt for organisasjonen å fokusere på tema som kunnskapsledelse, kunnskapsdeling og læring. Alvesson&Kärreman er blant dem som har karakterisert kunnskapsledelse som "faddish and fashionable" (Alvesson&Kärreman 2001:995). I ny-institusjonell organisasjonsteori (Powell&DiMaggio 1983) kan slike moteretninger generelt sett betraktes som institusjonell herming og mytebygging som mange organisasjoner bedriver – nettopp fordi eksterne omgivelser påvirker dem, krever og forventer det, eller ut ifra et internt press og forventninger fra ansatte. Jeg vil både i empiri- og analysekapittelet komme tilbake til denne innfallsvinkelen.

Jeg tar her til orde for at effektiv og nyttig kunnskapsledelse må baseres på et *helhetlig perspektiv*. Alavi&Denford sier det på denne måten: "Effective knowledge management in organizations involves a combination of technological and social elements" (Alavi&Denford 2011:106). Mitt perspektiv er om mulig enda bredere anlagt. Jeg bygger *for det første* på det brede perspektivet som Earls taksonomi for kunnskapsledelse representerer; den teknokratiske, økonomiske og atferdsmessige tilnærmingen med de syv ulike skolene/strategiene (Earl 2001). *For det andre* gjør jeg vurderinger rundt hvordan Web 2.0-teknologien og sosiale medier kan påvirke framtidig utvikling av kunnskapsledelse, både forskningsmessig og i praksis. Her trekker jeg inn ulike teoretikere som Hayes (2011), Alavi&Denford (2011) og von Krogh (2012), for å nevne noen. En idé fra min side er at taksonomien bør videreutvikles for å fange opp nye digitale utviklingstrekk i det sosio-tekniske skjæringspunktet. *For det tredje* hevder jeg at kunnskapsledelse er mulig, gitt at

ledelse ses som tilrettelegging og stimulans for sosial interaksjon og ikke som styring og kontroll (von Krogh m.fl., 2005; von Krogh, 2012). En forutsetning er at den refleksive praksisen stimuleres i organisasjonen, at den holdes levende og får tid, rom og mulighet til å utfolde seg. Dette står i skarp motsetning til å kopiere løsninger og oppskrifter som andre organisasjoner benytter. Jeg støtter Dehlins synspunkt om at kunnskapsledelsesverktøy er verktøy "[...] som må *brukes* med omhu, og som må *oversettes* på kontinuerlig vis etter som praksiskontekster utvikler seg!" (Dehlin 2011:66 [Dehlins kursivering og utropstegn]).

2.5.2 Kunnskapsledelse – "An umbrella term"

En bredt anlagt taksonomi for kunnskapsledelse er min viktigste linse når jeg i denne sammenheng analyserer Samhandlingsprogrammet i Jernbaneverket. Dette er ingen enkel linse, den er mangefasettert med hensyn til faglige tilnærminger. Som jeg har argumentert for tidligere vil jeg prøve å gripe de ulike fasettene gjennom ulike teoribidrag, både i et epistemologisk og praktisk perspektiv.

Alvesson&Kärremann (2001) hevder at kunnskapsledelse kan ses som et paraplybegrep, "an umbrella term for a wide spectrum of academic orientations" (Alvesson&Kärremann 2001:996). Oppsummert vil jeg konsentrere meg om følgende teoretiske bidrag:

- *En taksonomi for kunnskapsledelse*, i lys av Earl (2001)
- *Nyere perspektiver på kunnskapsledelse i lys av Web 2.0- teknologi og sosiale medier* med bidrag fra Alavi&Denford, 2011; O'Dell&Hubert, 2011 og von Krogh, 2012.

2.5.3 Earls taksonomi for kunnskapsledelse – "The seven schools"

In terms of practice, the taxonomy could help a firm select a knowledge management "strategy" or even answer the question "Where to start?" (Earl, 2001, s. 229).

En taksonomi kan forstås som en klassifiseringsmodell eller et kategoriseringsverktøy. Michael Earl utviklet i 2001 en taksonomi eller et rammeverk for å beskrive ulike typer kunnskapsledelsesinitiativ. Hans utgangspunkt var en empirisk analyse av ulike satsinger og programmer innen kunnskapsledelse i et stort utvalg internasjonale konsern i ulike bransjer. Taksonomien er ment som både et analytisk rammeverk og en praktisk guide til hvordan organisasjoner kan planlegge sine kunnskapsledelsesinitiativ. Earls kopler kunnskapsledelse til organisasjonens strategiutvikling, og hans hovedbegrunnelse er at denne strategiske koplingen sikrer at kunnskapsledelse knyttes til organisasjonens kjernevirksomhet og verdiskaping slik at effektiv kunnskapsledelse blir en konkurransefaktor. Her er Earl på linje med Zack (1999) som i sin arkitektur for kunnskapsledelse også knytter kunnskapsledelse til forretningsstrategi og konkurransefordeler.

Earl kategoriserer kunnskapsledelse i tre hovedretninger, *den teknokratiske, den økonomiske og den atferdsrettede*, og tilordner disse til syv ulike skoler eller strategier, slik figur 2 nedenfor viser. Jeg vil i det følgende se nærmere på denne modellen.

Table 1. Schools of Knowledge Management

SCHOOL ATTRIBUTE	← TECHNOCRATIC →			← ECONOMIC →	← BEHAVIORAL →		
	SYSTEMS	CARTOGRAPHIC	ENGINEERING	COMMERCIAL	ORGANIZATIONAL	SPATIAL	STRATEGIC
FOCUS	Technology	Maps	Processes	Income	Networks	Space	Mindset
AIM	Knowledge Bases	Knowledge Directories	Knowledge Flows	Knowledge Assets	Knowledge Pooling	Knowledge Exchange	Knowledge Capabilities
UNIT	Domain	Enterprise	Activity	Know-how	Communities	Place	Business
EXAMPLE	Xerox Shorko Films	Bain & Co AT&T	HP Frito-Lay	Dow Chemical IBM	BP Amoco Shell	Skandia British Airways	Skandia Unilever
CRITICAL SUCCESS FACTORS	Content Validation Incentives to Provide Content	Culture/Incentives to share Knowledge Networks to Connect People	Knowledge Learning and Information Unrestricted Distribution	Specialist Teams Institutionalized Process	Sociable Culture Knowledge Intermediaries	Design for Purpose Encouragement	Rhetoric Artifacts
PRINCIPAL IT CONTRIBUTION	Knowledge-based Systems	Profiles and Directories on Internets	Shared Databases	Intellectual Asset Register and Processing System	Groupware and Intranets	Access and Representational Tools	Eclectic
"PHILOSOPHY"	Codification	Connectivity	Capability	Commercialization	Collaboration	Contactivity	Consciousness

Figur 2 Earls taksonomi for kunnskapsledelse (Earl, 2001, s. 217).

Earl kaller de syv skolene for idealtypene, og mener mange organisasjoner har satsinger på tvers av skolene som hybrider. Han argumenterer for at det er positivt med ulike tilnærminger, og han vurderer hvordan IKT kan bidra på ulike måter inn i de ulike skolene. De tre første er teknokratisk orienterte skoler (system-, kartografi- og ingeniørskolen), og har først og fremst en teknologisk forankring. Den fjerde er økonomisk og kommersielt orientert (den kommersielle skolen), og rettes mot kunnskapens rolle for inntekts- og verdiskaping. De tre resterende tilhører den atferdsrettede retningen (organisasjonsskolen, den romlige eller sosiale skolen og strategiskolen). De ulike syv skolene er ikke gjensidig utelukkende.

Systemskolen refererer til initiativ som kodifiserer domenespesifikk kunnskap som lagres i databaser, i grenseland til det som ofte omtales som informasjonssystemer. Earl hevder at denne er den mest etablerte og tradisjonelle skolen innenfor kunnskapsledelse, for eksempel ekspert- eller kunnskapsdatabaser som gjøres tilgjengelig for ansatte til organisasjonens beste. Dette kan dreie seg om manualer, prosedyrer, rutiner og teknisk know-how. IKT-applikasjoner spiller en helt avgjørende og direkte rolle i systemskolen fordi de muliggjør koding, lagring, organisering og effektiv gjenfinning av kunnskap. Systemskolen er så godt som identisk med det som Alavi&Leider (2001) omtaler som

kunnskapsledelsessystemer (KLS) for å lagre, skape, integrere, overføre og bruke kunnskap (Alavi&Leidner 2001).

Kartografskolen kan assosieres med "knowledge mapping" og handler om å kartlegge og dernest gjøre tilgjengelig oversikter over de ansattes kompetanse, som: "Hvem vet hva? Hvem er kunnskapskilden?" Dette er en slags "people finder" med kompetanseprofiler og -oversikter. Ifølge Earl er ikke dette databaser, men heller mulige døråpnere til kunnskap, "gateways to knowledge" (ibid.:220) som må suppleres med direkte personlig kontakt mellom ansatte. IKT spiller her kun en formidlende rolle som lokaliserer hvem som kan hva.

Den tredje skolen, **ingeniør- eller prosessskolen**, er ut ifra Earl en variant av business re-engineering processes (BRP), som kartlegger og kategoriserer operative oppgaver gjennom prosedyrer, maler, rutiner og prosesser i organisasjonen. Kunnskap forstås her som instrumentelle prosessinstruksjoner som skal lette gjenbruk og tilgjengeliggjøring av kunnskap for ansatte med tilsvarende oppgaver, på tvers av nivåer og lokasjoner. Dette er ikke kunnskap om hvordan prosessen fungerer eller ikke fungerer, men selve instruksjonen om utførelse av oppgaven.

Innenfor den økonomiske tilnærmingen opererer Earl kun med én skole, **den kommersielle**, hvor kunnskapsledelse innebærer å utnytte kunnskap som en intellektuell vare eller eiendom, som må skjermes og beskyttes, for eksempel i form av merkevarebygging, kopirettigheter og patentering.

Den tredje retningen, kalles den **behavioristiske** eller **atferdsrettede**. Den fokuserer på det sosiale, på mellommenneskelig samspill og atferd hvor IKT har en indirekte rolle eller ingen rolle. Her gir Earl oppmerksomhet til at kunnskapsdeling skjer både uformelt, muntlig, i grupper og nettverk, gjerne på tvers av den formaliserte organisasjonsstrukturen. De tre atferdsrelaterte "skolene" utdyper retningens særpreg:

Den **organisatoriske skolen** er opptatt av kunnskapsdeling via organiserte strukturer, nettverk, faggrupper og fora, både digitale og fysiske arenaer, ofte med moderatorer eller fasilitatorer som viktige tilretteleggere. Earl inkluderer her ulike praksisnettverk med varierende grad av formalisering, både internt og eksternt. Han understreker at organisasjonsskolen er sosiale nettverk hvor IKT, gjennom intranett og gruppevare, kan spille en forsterkende og utløsende rolle for dialogen.

Den **"romlige" eller sosiale skolen** er i grenseland til den organisatoriske, men bruker først og fremst fysiske rom og sosiale fora for kunnskapsdeling, jf. kunnskapskaféer eller læringsarenaer, som skal styrke sosialisering, legitimere dialog og bryte ned delingsbarrierer. Earl understreker viktigheten av denne typen møteplasser for diskusjon og kunnskapsdeling. Det er på slike arenaer at den tause kunnskapen kan settes i spill. "Both organizational and physical architectures have often kept people apart rather than connected them" (ibid.:226).

Den tredje og siste skolen kalles den **strategiske skolen** hvor kunnskapsledelse forstås verdibasert, og bygges inn i organisasjonens strategier og planer, i visjoner og verdier, for å påvirke og bevisstgjøre medarbeiderne holdninger til kunnskapsdeling. Kunnskap er

udiskutabelt organisasjonens strategiske ressurs og den viktigste kilden til innovasjon, produktutvikling, tjenesteutvikling og verdiskaping. Denne skolen understreker et kunnskapsbasert organisasjonssyn. Dette organisasjonsperspektivet preger for øvrig hele modellen til Earl.

Earl er i begrenset grad opptatt av de epistemologiske aspektene ved kunnskap, jf. diskusjonen taus–eksplisitt eller ulike manifestasjoner av kunnskap (jf. kapittel 2.3.3). Berettigelsen eller realismen til kunnskapsledelse drøftes heller ikke. Slik jeg ser det, har Earl posisjonert seg i en businessstradisjon, i skjæringspunktet mellom å se kunnskap som en strategisk ressurs for organisasjonens verdiskaping kombinert med teknologiens muligheter til effektivt å styre og lede kunnskapen. Hans tilnærming til kunnskapsledelse er konsistent med et kunnskapsbasert organisasjonssyn. Samtidig har Earl et uttalt praktisk siktemål. Han argumenterer for at ledere trenger praktisk rettede modeller som hjelper dem å vurdere og velge mellom ulike strategier for kunnskapsledelse, basert på den konteksten og de behovene organisasjonen har. Earl er preskriptiv i den forstand at han gir råd om at organisasjonen må arbeide bevisst og strukturert med kunnskapsledelse, og de må kartlegge styrker, svakheter og identifisere behov før de investerer i tilgjengelige IKT-løsninger. Hans idé er at et bredt fundert rammeverk skal vise de mange mulighetene slik at potensialet for effektiv kunnskapsledelse kan tas ut i full bredde. Earl argumenterer for både teknologiske og sosiale, eller organisatoriske grep, på linje med for eksempel Davenport&Prusak,1998; Hayes, 2011; Alavi&Denford, 2011.

Taksonomien er som sagt ment å være et praktisk hjelpemiddel og beslutningsstøtte for organisasjoner og ledere når de skal planlegge og iverksette kunnskapsledelsesinitiativ. Earl viser at det finnes alternative strategier og verktøy å velge i mellom, og at organisasjonskonteksten og behovene må avdekke hvilke skoler som er mest hensiktsmessige. Earl ser sitt bidrag som en korreks til markedets ensidige fokus på IKT-baserte applikasjoner. Hver skole kategoriseres med følgende attributter eller kjennetegn: *fokus, mål, enhet, eksempel, kritisk suksessfaktor, prinsipiell bidrag og kunnskapsfilosofi*. Disse er viktige for organisasjonens beslutning om hvilke verktøy som passer dem best. Earls råd er at en organisasjon må velge det som gir mening for dem, og han foreslår å bruke en systematisk og analytisk metode for valg av strategi for kunnskapsledelse. Den metoden består av seks trinn som bør gjennomgås *før* man eventuelt iverksetter et program eller en strategi for kunnskapsledelse. Earls anliggende er at en strategi for kunnskapsledelse må ses som en integrert del av organisasjonsstrategien og ikke som et sidespor. Han gir med andre ord råd om hvordan kunnskapsledelse kan angripes og inkluderes i organisasjonens strategier:

In this way knowledge as a determinant of, or variable in, business strategy can be addressed rather than just exploring knowledge as a support or derivative of business strategy.
(Earl 2001, s.230).

De seks trinnene i Earl strategiske prosess kan oppsummeres slik:

1. Har organisasjonen en kunnskapsvisjon? Hvis man har det, er startpunktet for å se på ulike alternative verktøy tilstede. (Gå til steg 4)

2. Hvis man ikke har en kunnskapsvisjon: Utarbeide en SWOT-undersøkelse el.l. og finne ut hvor kunnskapsinnsatsen trengs mest. Hvor er kunnskapsmulighetene størst? Hva skal kunnskapsutviklingen bidra til?
3. Drøfte hvor kunnskap kan gjøre en forskjell, hvor er kunnskapen for dårlig utnyttet? Earl omtaler dette som å identifisere "the performance gap".
4. Vurdere alternative retninger og skoler og verktøy/løsninger for kunnskapsledelse: hvilke gir mening i den aktuelle organisasjonens kontekst? Se på de ulike attributtene til hver skole og vurderer hvilke som passer best.
5. Gjennomføre en validitetstest (Earl kaller dette "fit and feasibility") mellom de verktøyene man vil prioritere. Dernest relateres disse til organisasjonens kultur, ledelsesforankring og støtte.
6. Ta beslutning om planlegging og innføring av et kunnskapsledelsesprogram tas.

Jeg vil i analysekapittelet vende tilbake til Earls taksonomi som et teoretisk bakteppe for analysen av casen, Samhandlingsprogrammet. Jeg vil også bygge videre på denne modellen i mitt forslag om en utvidet og oppdatert taksonomi som fanger opp sosiale dimensjoner i lys av den teknologiske utviklingen som Web 2.0 representerer (se kapittel 6).

2.5.4 Kunnskapsledelse i en digital tid – Web 2.0-teknologi og sosiale medier.

The linkage between knowledge management and Web 2.0 can be seen in the shift from process and stand-alone systems to network and collaboration. (Alavi&Denford, 2011, s.110).

Kunnskapsledelse anno 2013 kan ikke, etter min vurdering, ses på samme måten som i 2001. Selv om jeg vil hevde at Earls tre retninger fortsatt er gyldige og har bruksverdi, er det behov for supplement og en utvidet taksonomi. Det utviklingstrekket jeg her drar opp er knyttet til skjæringspunktet kunnskapsledelse og Web 2.0, sosiale medier og -nettverk. Von Krogh hevder at framveksten av sosial programvare forandrer kunnskapsledelse fundamentalt fordi denne typen teknologi effektivt tilrettelegger for lagring via skytjenester, felles innholdsproduksjon, nettverksetablering og kunnskapsdeling – alt dette mer kostnadseffektivt, brukervennlig og åpent tilgjengelig enn tidligere informasjonssystemer har gjort (Von Krogh 2012:154). I dette skjæringspunktet finnes gratis programvare samtidig som det vokser fram et E2.0-marked. La meg først se kort på hva denne nye teknologien representerer.

Web 2.0 kan forstås som er en plattform som binder sammen ulike tjenester og teknologier (Krokan 2012:43). Mer spesifikt representerer Web 2.0 et teknologisk systemskifte som muliggjør samarbeid, samhandling, samproduksjon og publisering via Internett. Tim O'Reilly (2006) har blant annet denne definisjonen:

Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform, and an attempt to understand the rules for success on that new platform. Chief among those rules is this: Build applications that harness network effects to get better the more people use them. (O'Reilly 2006, i Alavi&Denford, 2011, s.110).

Alavi&Denford (2011) argumenterer for økt fokus på den praktiske bruken av kunnskap, det de kaller "kunnskapsledelse som praksis" (Alavi&Denford 2011:109). Tilnærmingen deres bygger på det prosessuelle kunnskapssynet og ikke minst Lave&Wengers (1991) "communities of practice" og digitalt baserte "networks of practice". Det er denne sistnevnte typen nettverk Alavi&Denford legger til grunn. De hevder at kunnskapsledelse nå vil handle om praktisk bruk av ulike Web 2.0-verktøy, som en effektiv måte å stimulere til deling og bruk av kunnskap. De slår fast behovet for å kombinere teknologiske og sosiale verktøy: "Effective knowledge management in organizations involves a combination of technological and social elements" (Alavi&Denford 2011:106). Koplingen mellom kunnskapsledelse og Web 2.0 kan ses som en endring fra å se kunnskapsprosesser som enkeltstående IKT-systemer til en digital nettverksforståelse for samarbeid (ibid.:110).

Jeg vil hevde at det er interessant å se om Web 2.0-utviklingen, i form av bruk av blogg og wikis, sosiale nettverk (jf. facebook, twitter, social cast, linkedin etc.) og interaktive intranett, kan være brobyggeren inn i det polariserte synet på kunnskapsledelse, og om Web 2.0-verktøy kan bidra til å stimulere sosial kunnskapsdeling og læring på nye måter. Alavi&Denford (2011) omtaler dette i lys av både digital samskapt innholdsproduksjon og digital dialog via sosiale plattformer. I tillegg til å formidle egne synspunkter på blogger, samprodusere innhold via wikis og andre sanntidsproduksjonsverktøy, kan man dele bokmerker, tags og Internettressurser. Flere omtaler dette som en "folksonomi", en kombinasjon av folk og taksonomi (Vander Wal, 2007; Krokan, 2012). Krokan hevder at vi forholder oss annerledes til å lagre og gjenfinne kunnskap via Web 2.0 fordi tidligere systematiske strukturer (som databaser) er erstattet med våre egne lagringsmåter med emneord, bokmerker og tags. Dette åpner også for nye måter å dele kunnskap og lære på, hvor læringen skjer i det digitale læringsnettverket, mellom de som er "connected" og det digitale innholdet (Krokan 2012:135). I kjølvannet av dette oppstår muligheter til nye organisasjonstrender, nye markeds plasser, nye politiske bevegelser og nye samarbeidsmåter (Ford&Mason 2013:1), men også ny læringsteori i form av "konnektivismen" – om læring i digitale nettverk (Krokan 2012:130).

Siden Web 2.0-verktøyene har en lav brukerterskel gis brukerne muligheten til selv å være produsenter og med-produsenter, ikke bare konsumenter av informasjon. Heri ligger den store forskjellen mellom Web 1.0 og 2.0. Det er denne endringen Hayes (2011) beskriver som overgangen fra å benytte integrerte IKT-verktøy til interaktive IKT-verktøy – med nye digitale arenaer og verktøy for kommunikasjon, samhandling og deling. Det er også mange røster, både i forskningsmiljøer og forøvrig, som har en rekke motforestillinger og kritikk mot Web 2.0 og sosiale medier. Denne diskusjonen er selvsagt relevant, men jeg lar den ligge i denne sammenheng.

Jeg argumenterer for at Earls taksonomi har mangler relatert til Web 2.0s muligheter. Dette er ikke en kritikk av taksonomien fra 2001, men mer et behov for en oppdatering for å gjøre modellen mer anvendelig i dag. Von Krogh (2012) kaller endringene for "disruptive

changes”, forstått som drastiske endringer som bryter med eksisterende forståelse og verktøy. Enkel tilgang til mobile enheter og muligheter til raskt å samskape innhold, såkalt *social computing* (O’Dell&Huber 2011), representerer noe nytt. Dette er dyptgripende endringer som også påvirker hvordan organisasjoner skaper og deler kunnskap både internt og eksternt. Både Hayes, 2011; Alavi&Denford, 2011; von Krogh, 2012 etterlyser en ny forskningsagenda som i langt større grad kopler kunnskapsledelse og Web 2.0 utviklingen. Jeg knytter noen kommentarer til dette i kapittel 6.

2.5.5 Oppsummerende refleksjoner

I kapittel 2.5 har jeg trukket opp ulike perspektiver på kunnskapsledelse, herunder polariseringen i en tekno- eller sosiosentrert tilnærming. Utviklingen har vært dominert av teknologiske perspektiver siden midten av 90-tallet, men flere forskere tar til orde for en endring mot en mer praksisbasert og prosessuell tilnærming fra starten av 2000-tallet. Jeg har med vektlegging av Earls taksonomi også presentert et eksempel på fagfeltets bredde og mulige helhetsperspektiv. Forskjellige perspektiver på kunnskapsledelse er epistemologisk forklart ut ifra ulike kunnskapssyn. Jeg har forsøkt å vise at det er en sammenheng mellom et strukturelt kunnskapssyn og en teknologisk tilnærming, og tilsvarende mellom et prosessuelt kunnskapssyn og en prosessuell og relasjonell tilnærming til kunnskapsledelse. Polarisingen har både en forskningsside og en praksisside, og ikke minst en kommersiell side hvor teknologiske løsninger har penetrert markedet i betydelig grad. Polarisingen har skapt uheldige dikotomier og et enten-eller perspektiv som synes lite nyttig når organisasjoner skal utvikle sine kunnskapsressurser. I praksis vil organisasjonskonteksten spille en viktig rolle, og generelt sett vil det være nyttig å vurdere et bredt spekter av verktøy for å dele og utvikle kunnskap, *før* man anskaffer og iverksetter tiltak. Anno 2013 ser vi tegn til en fusjon eller brobygging mellom motsetningene gjennom de muligheter som Web 2.0-teknologien åpner for. Web 2.0 kan på fundamentale måter endre den sosiotechniske aksens fordi den sosiale dimensjonen kan definere teknologien, og ikke omvendt. Disse perspektivene vender jeg tilbake til i analysen i kapittel 5.

I det neste kapittelet, kapittel 3, går jeg imidlertid over til å beskrive casen og den empiriske konteksten i masteravhandlingen. Det innebærer en redegjørelse av Samhandlingsprogrammet og programmets kontekst i Jernbaneverket.

3. Empirisk kontekst: Caseanalyse av Jernbaneverkets Samhandlingsprogram



Samhandling og kunnskapsdeling på tvers av hele organisasjonen er en forutsetning for at vi skal lykkes med å nå målene våre. Det er viktig at vi blir én hel organisasjon hvor vi både lærer av våre feil og suksesser. (Elisabeth Enger, Jernbaneverket: "JA! Jeg deler"- brosjyren, 2011).

3.1 Introduksjon

Som allerede nevnt benytter jeg i denne oppgaven Samhandlingsprogrammet i Jernbaneverket som case. Casen utgjør min empiriske kontekst, det universet jeg utforsker, speiler og bryter mot teorien. Gjennom caseanalysen illustreres og drøftes ulike teoretiske innfallsvinkler til kunnskapsbegrepet, til kunnskapsledelse og til deling av kunnskap. Det er vekselvirkningen mellom teori og praksis som trigger min forskningsinteresse og min interesse for å forstå og bidra til hvordan organisasjoner kan finne fram til hensiktsmessige verktøy i sitt arbeid med kunnskapsledelse. Denne vekselvirkningen kan ses som abduktiv prosess mellom teori og empiri (Thaagard 2009:194).

Jeg utdyper her ulike sider ved Samhandlingsprogrammet, slik det framstår for meg etter den kvalitative undersøkelsen som er gjort. Utgangspunktet mitt er de ulike betegnelser Samhandlingsprogrammet har fått i Jernbaneverket; som et endringsprogram; et OU-program; et saksbehandlingsverktøy; en IKT-satsing; *mer enn en* IKT-satsing; en kultursatsing; et informasjonssystem etc. Ingen av informantene kaller det et program for kunnskapsledelse. De bruker ikke begrepet kunnskapsledelse overhodet, ei heller knowledge management. Likevel er dette *min* linse for å forstå.

Jeg gir nedenfor en detaljert beskrivelse av Samhandlingsprogrammet og relaterer først programmet til Jernbaneverkets strategiske planer og utviklingstrekk:

3.2 Konteksten – Jernbaneverket som kunnskapsorganisasjon

Jernbaneverket kan karakteriseres som en stor offentlig kunnskapsorganisasjon, et statlig forvaltningsorgan med ca. 4000⁴ ansatte, fordelt på tre divisjoner (Bane, Utbygging og Trafikk&Marked), med ulik organisering og historikk. I tillegg viser organisasjonskartet en rekke sentralt plasserte stabsfunksjoner, et hovedkontor i Oslo og seks regionkontor. Jernbaneverket er underlagt Samferdselsdepartementet og styres gjennom årlige bevilgninger fra Stortinget via statsbudsjettet, og eierstyringen utøves gjennom årlige tildelingsbrev og tertialvis rapportering til Samferdselsdepartementet. På vegne av staten

⁴ Jernbaneverket har de siste årene hatt betydelig vekst i antall ansatte. Da Samhandlingsprogrammet startet, var antall ansatte ca. 3500.

skal Jernbaneverket utføre sine oppgaver. Det finnes ingen tilsvarende aktør innen jernbaneinfrastruktur i Norge. Kjerneoppgavene er å iverksette et kostnadskrevende samfunnsoppdrag som planlegging, prosjektering og utbygging av jernbaneinfrastrukturen. Det inkluderer også drift og vedlikehold av denne infrastrukturen, fordeling av kapasiteten av jernbane i landet og å sørge for en operativ og punktlig trafikkstyring. De siste årene har aktiviteten på jernbaneområdet i Norge økt betydelig, rekrutteringen av personell til sentrale virksomhetsområder og utbyggingsprosjekter er økende. I tillegg kommer det eksterne samarbeidet med en rekke togselskaper for persontrafikk og gods, kunderelasjoner og ikke minst samarbeidet med andre nasjonale transportetater gjennom den langsiktige *Nasjonal transportplan 2014-2023* (Meld. St. 26 (2012–2013)), en ti-års plan som rulleres hvert fjerde år. Som infrastrukturetat er Jernbaneverket også en betydelig eiendomsforvalter av jernbanenettet, stasjonsområder, elektrisk baneanlegg, signal- og sikringsanlegg og trafikkstyringsanlegg.

Jernbaneverket har høyt kvalifiserte medarbeidere innenfor ulike fagområder som telekommunikasjon, elektro- og byggfag, samfunnsplanlegging, ruteplanlegging og trafikkstyring. Ca. ¼ av de ansatte arbeider på skinnegangen som håndverkere og fagarbeidere. Jernbaneverket har også ansvar for Norsk jernbaneskole og et kurs- og kompetansesenter for sektoren som gir fagutdanning til lokomotivførere og togtrafikkstyrere. I tillegg satses det på ulike opplæringsprogram i samarbeid med høyskoler, samt at Jernbaneverket tilbyr lærlingeplasser knyttet til en rekke montøryrker i signalanlegg og telekommunikasjon. Bemanningsutviklingen viser en årlig økning i antall ansatte, særlig knyttet til tidsavgrensede og omfattende utbyggingsprosjekter. Per 2012 var kjønnsfordelingen blant ansatte 79 prosent menn og 21 prosent kvinner. Dette forholdet speiles også grovt sett når det gjelder lederstillinger hvor forholdet er 70/30, i favør av menn. I Jernbaneledelsen er imidlertid kjønns sammensetningen tilnærmet 50/50. Alderssammensetning viser at ca. en fjerdedel av de ansatte har vært ansatt i 30 år eller lengre. Dette viser en begrenset turnover, sammenlignet med mange andre offentlige etater.

Jernbaneverket ser seg selv som en kompleks organisasjon i endring og utvikling. Dette kommer til uttrykk i beskrivelser av samfunnsoppdraget og oppgavene, den politiske styringen med målstyring og effektivitetskrav, en geografisk spredt organisering, organisasjonens størrelse, ulike organisasjonskulturer og kompetansemangfold. Kompleksiteten rettes også mot et fornyelses- og moderniseringstrykk med hensyn til støttefunksjoner, digitalisering av arbeidsflyt og arbeidsformer. Samhandlingsprogrammet ble også initiert for å modernisere arbeidsformene. Nye politiske signaler våren 2013 indikerer at samfunnsoppdraget i årene framover vil kreve betydelige endringer for å gjennomføre de jernbanepolitiske oppgavene som Stortinget har besluttet. Det foregår for tiden flere organisatoriske utviklingsprosjekter og -prosesser i Jernbaneverket, knyttet til effektivisering, endringer av organisasjonsstrukturen, strategiutvikling og informasjons- og kunnskapsdeling. Som det framgår retter jeg her oppmerksomheten mot en satsing knyttet til det sistnevnte området, nærmere bestemt *Samhandlingsprogrammet 2010-2012*. Programmet ble formelt sett avsluttet våren 2012 og har det siste året vært i en

implementeringsfase. Samhandlingsprogrammet har vært knyttet til Jernbaneverkets strategiske innsatsområder. Jeg redegjør nedenfor kort for disse innsatsområdene og trekker også opp noen andre relevante utviklingsprosjekter for å forstå programmets handlingsrom og rammer.

3.2.1 Strategiske innsatsområder og organisatoriske utviklingsprosjekter

Som nevnt pågår det i 2013 en strategiprosess i Jernbaneverket. I Samhandlingsprogrammets programperiode har man forholdt seg til gjeldende strategidokumentet *Styring og ledelse* hvor det heter det at organisasjonen har tre innsatsområder for perioden 2010-2013:

- **Sikkerhet, punktlighet og kundetilfredshet**

Innsatsområdet knyttes til både Samferdselsdepartementets og kundene/brukernes forventninger og krav til Jernbaneverkets leveranser. Utvikling av en sikkerhetskultur for å unngå ulykker har topp prioritet, og det satses på beredskapsopplæring, risikoanalyser, samfunnssikkerhet og informasjonssikkerhet i alle ledd i organisasjonen. Sikkerhets-satsingen omtales det aller viktigste innsatsområdene og alle andre innsatsområder og utviklingsprosjekter skal støtte opp under denne, inkludert Samhandlingsprogrammet.

- **Produktivitet og kvalitet**

Innsatsområdet handler om å oppnå effektiv og feilfri gjennomføring av alle aktiviteter. For å få til dette skal Jernbaneverket ha styringssystemer som er forankret i organisasjonen og som er brukervennlige. Det heter blant annet at "Vi skal utnytte IKT til å øke kvaliteten og forbedre produktiviteten til våre arbeidsprosesser" (Styring og ledelse 2010, s.5). Samhandlingsprogrammet mål knyttes også til kvalitets- og produktivetsforbedringer.

- **Kompetanse og kultur**

Innsatsområdet slår fast at strategier, mål, verdier og etikk skal være kjent og styrende for de ansattes arbeid. Lederne skal være "profesjonelle og pålitelige" og de skal forsterke kulturen knyttet til sikkerhet, nøyaktighet, samarbeid og resultatoppnåelse. Medarbeiderne skal være "engasjerte og kompetente" og det legges vekt på nyrekruttering og inspirasjon til faglig utvikling. Organisasjonskultur omtales som "måten vi gjør ting på her hos oss", men det understrekes at det er mer enn én felles og ensartet kultur på grunn av geografisk spredning og ulike oppgaver, ulik utdanning og erfaring. Kulturforskjellene omtales som positivt. En felles organisasjonskultur skal utvikles på fire fellesområder: utvikling av en sikkerhetskultur, en nøyaktighetskultur, en resultatkultur som vektlegger læring og en samarbeidskultur som vektlegger erfarings- og kompetansedeling. Samhandlingsprogrammets mål har også en referanse til å bygge felles kultur og dele kompetanse.

Pågående utviklingsprosjekter

I 2013 har Jernbaneverket arbeidet med en ny strategi som konkretiserer et framtidig mål-bilde, hvor innsatsområdene oppdateres og hvor organisatoriske utviklingsbehov trekkes opp. Et av de pågående utviklingsprosjektene, *Effektiv støtte*, kan her nevnes

spesielt fordi det griper inn i Samhandlingsprogrammets implementering. Høsten 2012, parallelt med at Samhandlingsprogrammet ble overført til linjen, ble det foretatt en undersøkelse av omfanget av administrasjon og støttefunksjoner i Jernbaneverket. Konsulentfirmaet McKinsey hadde på oppdrag identifisert en betydelig vekst i administrative støttefunksjoner, også sammenlignet med andre offentlige virksomheter. Det ble konkludert med at denne veksten var i takt med den totale aktivitetsøkningen, men at man ikke hadde tatt ut noen stordriftsfordeler. En rekke tiltak ble foreslått satt i verk og inngår nå i et større effektiviseringsprogram, også som en følge av krav Samferdselsdepartementet har stilt i forbindelse med Nasjonal transportplan 2014-2023. Det er identifisert effektiviseringspotensial innen økonomi og regnskap, HR og lønn, sikkerhet og kvalitet, forsyning og innkjøp, IKT og dokumenthåndtering. "Det skal i 2013 arbeides med å konkretisere hvordan Jernbaneverket kan bli en mer smidig og effektiv organisasjon", hevdet administrasjonsdirektøren på Banenettet (jf. intranettet) i desember 2012⁵. Både støttesystemer, organisering og styring, opplæring og kompetansebehov ble gjennomgått med klart fokus på å fjerne dobbeltarbeid og dublerende støttefunksjoner. Fokusere skal rettes mot "verdiskapende arbeid". To av effektiviseringsområdene i *Effektiv støtte*, "Dokumenthåndtering" og "IKT-systemer", kan ses i lys av de verktøyene som Samhandlingsprogrammet initierte. Flere ansatte som har hatt oppgaver i Samhandlingsprogrammet arbeider nå med *Effektiv støtte*. Jeg har ikke inntrykk av at *Effektiv støtte* fokuserer spesielt på kunnskapsledelse eller kunnskapsdeling.

3.3 Hva er Samhandlingsprogrammet?

Samhandlingsprogrammet skulle forbedre arbeidsflyten, det var et lagringssystem, en måte å gjenfinne dokumenter og personer, men det var også en delingsdugnad. Ja, tanken var god, vi skulle dele mer.
("Per", informant i intervju våren 2013).

3.3.1 Introduksjon – Samhandlingsprogrammets prosjekter og verktøy

I dette delkapittelet vil jeg gi en rikest mulig beskrivelse av Samhandlingsprogrammet 2010-2012. Programmet kan ses som en overbygning over fire IKT-baserte prosjekter samt et opplæringsprosjekt kalt "Prosjekt Innføring". De fire prosjektene er:

1. Prosjekt Sak&Arkiv/Saksrom – et elektronisk arkiv for dokumenthåndtering og saksbehandling.
2. Prosjekt Søk – et søkeverktøy med søkefunksjonalitet for personer, prosjekter og saker.
3. Prosjekt Samordnet kommunikasjon – uttesting av nye løsninger for telefoni med skjermdeling og videokonferansefunksjonalitet.
4. Prosjekt Banenettet – herunder utvikling av et nytt intranett og "Arbeidsrom" – med en tredelt funksjonalitet i fagrom, prosjekt- og enhetsrom.

⁵ Banenettet 14.12.12, oppslag "JBV bruker mer på støttefunksjoner enn andre"

Dokumentanalysen og intervjuene har identifisert at Samhandlingsprogrammet har mange merkelapper og karakteristikk, avhengig av øynene som ser og avhengig av fase i programmet. Programmet blir omtalt på ulike måter: som et IKT-system; IKT-program; endringsinitiativ; OU-program; en transformasjonsprosess; kultursatsing eller som en kombinasjon av flere av disse. Det synes ikke å være én felles oppfatning eller fortolkning som er vedtatt eller gjeldende, eller som er drøftet. Jeg vil komme tilbake til dette i analysen i kapittel 5. Som programnavnet indikerer er "samhandling" kjernen i programmet. Jeg finner dette definert på følgende måte:

Aktiv samhandling blir omtalt som synonymt med å søke, finne, lagre, arkivere og dele/kommunisere. Fokus på samhandling handler om at vi utnytter den informasjon og kompetanse som vi har i Jernbaneverket.
(Jernbaneverket, 2011. Introduksjon til Samhandlingsprogrammet, Power Point 18.02.11)

Definisjonen har, slik jeg ser det, et teknisk blikk på samhandling. Å dele og å kommunisere er for eksempel ikke utdypet. En viktig presisering av programmet finnes i "JA! Jeg deler-brosjyren" (Jernbaneverket 2011) som slår fast at Samhandlingsprogrammets verktøy skal:

- forenkle arbeidet med å søke og finne, lagre og arkivere, kommunisere og dele
- øke kvaliteten og forbedre produktiviteten til våre arbeidsprosesser.

3.3.2 Bakgrunn og begrunnelse

Startpunktet for Samhandlingsprogrammet var sammensatt og utviklet seg skrittvis og over tid fra 2008 fram mot programstart i 2010. Det hele startet som et initiativ for elektronisk samhandling. Utgangspunktet var derfor smalt og i stor grad knyttet til behovet for teknisk oppgradering og fornyelse av saksbehandlingssystemet. Ansvaret ble lagt til stab for Administrativ IKT og IKT-direktøren, nærmere bestemt til Enhet for Styring og innovasjon. Begrunnelsen ble knyttet til modernisering og effektivisering, overgang til elektronisk saksbehandling på linje med andre offentlige etater, men også en mer profesjonell saksbehandling med økt selvbetjeningsgrad fra saksbehandlerne selv. Samtidig hadde ansatte over lang tid etterspurt bedre søkemekanismer, både etter personer, kompetanse, dokumenter og prosjekter. Som uttrykt i informasjonsmateriellet om programmet:

Det er mye kunnskap i Jernbaneverket med nesten 3500 ansatte og til sammen 60 000 års ansiennitet. Noe kunnskap finnes godt gjemt i filer og dokumenter, noe besitter vi selv [...].
(Jernbaneverket, 2010)

Det hersket etter manges mening et betydelig "filkaos". "Vi hadde 10 millioner filer og ingen fant fram i kaoset", sier flere av informantene. Den store stygge ulven betegnes som det såkalte fellesområdet "R" og alle ansattes egne "C-områder". Medarbeiderne har uttrykt stor frustrasjon og mye unyttig tidsbruk til ikke å gjenfinne dokumentasjon.

Stab for Administrativ IKT la høsten 2009 fram et forslag for toppledelsen om behovet for oppgradering av saksbehandlingsverktøyet, et forslag som fikk avslag. Saken fødte i stedet en forundersøkelse som kartla hvilke støttebehov som fantes i Jernbaneverket for å dele dokumenter og informasjon, både internt i organisasjonen og relatert til eksterne

samarbeidspartnere. Forprosjektet avdekket ansattes manuelle, tungvinte og tidkrevende dokumenthåndtering og et behov for støtte til å finne informasjon, dokumenter, personer og personers kompetanse. I perioden oktober 2009-mars 2010 ble det gjennomført en utredning for å etablere et målbilde for elektronisk samhandling i Jernbaneverket. Med elektronisk samhandling mente man hvordan IKT-systemene kunne understøtte arbeidsprosesser, mål og strategier gjennom informasjons- og kunnskapsdeling internt og eksternt. Da Samhandlingsprogrammet ble etablert i mars 2010, var følgende fire hovedfunn konstatert:

- Medarbeiderne uttrykker behov for bedre støtte til deling av informasjon og dokumenthåndtering, både internt og eksternt.
- Medarbeiderne bruker mye av sin tid til å lete etter nødvendig informasjon og dokumentasjon.
- Medarbeiderne trenger informasjon om kollegaenes kompetanse.
- Medarbeidere trenger bedre støtte for deling av informasjon og dokumenter både internt og eksternt.

Disse hovedfunnene kan sies å ha fokus på informasjon og informasjonsdeling, og ikke kunnskapsdeling. Utredningen slo fast behovet for en effektiv plattform for fildeling. Det ble hevdet at verdien av en slik plattform ville øke hvis man i tillegg hadde effektive løsninger for å diskutere felles dokumenter digitalt, på tvers av divisjoner og geografiske avstander. Programorganiseringen kom på plass i mars 2010. Det ble ansett som hensiktsmessig å lage en programoverbygning over disse prosjektene.

3.3.3 Visjon og programmets mål

For å styre programmets retning ble det formulert en visjon og mål samt et slagord. Visjonen knytter samhandling til effektivitet, informasjons- og kunnskapsdeling: ”JBV har et arbeidsmiljø hvor alle ansatte samhandler effektivt og deler informasjon og kunnskap for å sikre kvalitet og produktivitet” (Jernbaneverket 2010).

Ved oppstarten i mars 2010 ble følgende fire mål for programmet etablert:

1. bidra til å bygge en felles kultur og praksis
2. bidra til å forenkle arbeidsdagen til medarbeidere i Jernbaneverket
3. bidra til økt deling av informasjon og erfaringer mellom medarbeidere
4. støtte økt deling og effektive prosesser mellom Jernbaneverket og eksterne samarbeidspartnere.

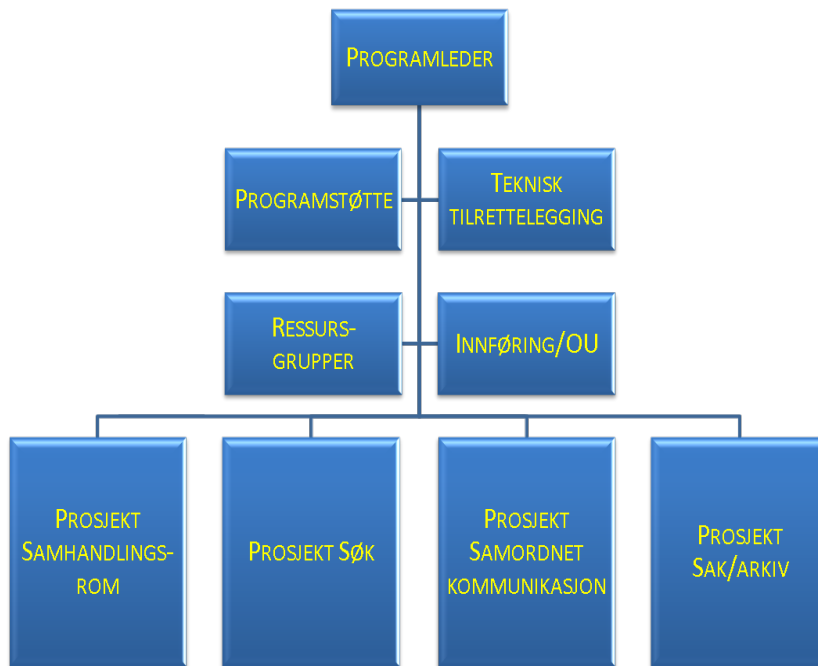
Kunnskapsbegrepet brukes ikke i dette målbildet. Da mandatet for Samhandlingsprogrammet i 2011 ble justert, ble også disse målene oppdatert og koplingen til prioriterte innsatsområder i strategien *Styring og ledelse i Jernbaneverket 2010-2013* ble understreket. Kunnskapsdimensjonen er heller ikke her uttalt, mens både ”tilgjengeliggjøring av informasjon” og ”samarbeid” fortsatt er med. Fra 2011 het det at Samhandlingsprogrammet er igangsatt for å sikre fokus på å:

- Operasjonalisere Jernbaneverkets innsats på *Produktivitet og kvalitet* og *Kompetanse og kultur*.
- Tilrettelegge for helhet og samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser og fagområder.
- Framstå som en moderne og effektiv aktør mot eksterne samarbeidspartnere og kunder.
- Gi merverdi til, gjøre tilgjengelig informasjon fra og dels erstatte eksisterende IKT-løsninger, slik at de i større grad er skrudd sammen slik at de treffer medarbeidernes behov.

3.3.4 Organisering og styring av programmet

Samhandlingsprogrammet har hatt et budsjett på ca. 40 MNOK. Det ble organisert med programleder fra Administrativ IKT-stab, mens programeier var leder av Administrasjonsavdelingen som også ledet styringsgruppen. Programmet hadde fire prosjektledere for henholdsvis Prosjekt Søk, Sak&Arkiv, Samordnet kommunikasjon og Nytt Banenett. Alle prosjektene hadde egne store ressursgrupper med brukerrepresentanter. Det var også pilotgrupper per prosjekt for uttesting av applikasjonene. I tillegg ble det etablert et femte prosjekt, Prosjekt Innføring, som rapporterte direkte til programleder og som utviklet et opplæringsopplegg for alle de fire prosjektene. Individuell opplæring hadde høy prioritet. Innføringsprosjektet hadde en eksternt innleid konsulent i perioden 2010-2012. I tillegg var det flere eksterne konsulenter engasjert i programmets ulike prosjekter, primært IKT-konsulenter fra store renommerte IT-selskaper, med oppdrag knyttet til selve IKT-applikasjonene. Det ble utarbeidet prosjektplaner og gevinstrealiseringsplaner for alle prosjektene.

Samhandlingsprogrammet omtales av flere informantene som godt planlagt og organisert, med involvering av ulike ledernivåer underveis i programmet og særlig gjennom styringsgruppen. Andre informanter hevder imidlertid at toppledelsen, "JL" (Jernbaneverkets topplergruppe), har vært for fraværende og hatt lite reelt eierskap til programmet. Nedenfor vises programmets organisering, jf. figur 3:



Figur 3 Samhandlingsprogrammets organisering

3.3.5 Beskrivelse av Samhandlingsprogrammets prosjekter

Prosjekt Sak&Arkiv/"Saksrom"

I perioden mai 2010-desember 2011 utviklet og innførte dette prosjektet en ny løsning med overgang til fullelektronisk arkiv og saksgang i hele organisasjonen. Saksrommet erstattet tidligere Doculive-løsning og betegnes som et mer tidsmessig og brukervennlig system som skal brukes til saksbehandling, produksjon og arkivering av dokumenter. Formålet var å innføre fullelektronisk arkiv og saksgang for å sikre saks- og arkivhåndtering og effektiv saksbehandling i henhold til mål og krav i lover og forskrifter. Prosjektet var å få til:

Mer effektiv samhandling gjennom deling og gjenbruk av saksdokumenter. Rask og sikker tilgang til korrekt saksinformasjon. Det er enklere å etterleve lover, forskrifter og JBV's styringssystem.

(Jernbaneverket, 2011. Gevinstrealiseringsstrategien til Samhandlingsprogrammet, PowerPoint fra arbeidssamling).

Fullelektronisk dokumentbehandling krever at alle medarbeidere og ledere som er involvert i saksbehandling tar i bruk den nye løsningen. Prosjektet skulle sørge for god informasjon og opplæring for alle involverte medarbeidere, med løpende evaluering av måloppnåelse både for prosjektmål og effektmål. Før fullskalainnføring ble den nye Public 360°-løsningen⁶

⁶ Produktet "Public 360°" er en standardløsning for saksbehandling, dokumenthåndtering og arkivering for offentlig forvaltning, bygget på Microsoft SharePoint og Office. Løsningen tilbys av firmaet Software Innovation.

testet og en testkoordinator ble engasjert internt før pilottesting av løsningen. I tillegg sørget samarbeidet med Prosjekt Innføring for opplæring og brukerstøtte.

Prosjekt Søk

Prosjekt Søk handlet om å utvikle et enhetlig søkegrensesnitt og bedre funksjonalitet for søk etter dokumenter, saker og personer. Prosjektmålet sier at prosjektet:

Skal støtte JBV's hovedmål for produktivitet og kvalitet ved at medarbeiderne skal bruke mindre tid på å finne informasjon, dokumentasjon, personer i et enhetlig søkegrensesnitt.

(Jernbaneverket, 2011. Gevinstrealiseringsstrategien til Samhandlingsprogrammet, PowerPoint fra arbeidssamling 26.04.11).

Prosjekt Samordnet kommunikasjon

Prosjektmålene for "Prosjekt Samordnet kommunikasjon" var å etablere brukervennlige løsninger for mer effektiv kommunikasjon via registrering av ansattes påloggingsstatus, integrerte telefoniløsninger, bruk av lynmeldinger, videokonferanse og skjermdeling.

Prosjektmålet sier at prosjektet skal:

Etablere brukervennlige samhandlingsløsninger for mer effektiv kommunikasjon gjennom øyeblikksmeldinger, påloggingsstatus, integrerte telefoniløsninger og dele skjerm.

(Jernbaneverket, 2011. Gevinstrealiseringsstrategien til Samhandlingsprogrammet, PowerPoint fra arbeidssamling 26.04.11).

I sluttrapporten legges det vekt på at "Samordnet kommunikasjon = bedre samhandling mellom ansatte" og at denne typen IKT-verktøy skal tilrettelegge for samarbeid. Prosjektet var en pilot som ble testet ut i deler av organisasjonen høsten 2012. Samordnet kommunikasjon ble definert som en fleksibel og "mobil" løsning med integrering av sanntidskommunikasjonstjenester (for eksempel IP-telefoni, videokonferanser, telefonkonferanse, lynmeldinger, skjermdeling etc.) og ikke-sanntidsløsninger som mobilsvare, SMS, e-post etc.

Med utgangspunkt i at Jernbaneverket reiser for ca. 140 MNOK i året og med behov for fornyelse av både telefoni- og videokonferanseavtaler, ble det høsten 2012 gjennomført et pilotprosjekt knyttet til utvidet bruk og utrulling av Lync telefoni og video. Piloten ble høsten 2012 evaluert og gav svært gode resultater blant pilotbrukerne, hvor over 90 prosent ønsket løsningen innført med begrunnelse om effektiv informasjonsdeling, raskere problemløsning, reisekostbesparelser og økt fleksibilitet. Sluttrapporten fra programledelsen anbefalte også videre utrulling av Lync tale/telefoni og video, som godt egnede verktøy for neste generasjons telefoni og video med effektiviseringspotensial på flere områder. I skrivende stund er det ikke besluttet at verktøyet skal tilbys alle ansatte, til tross for svært gode tilbakemeldinger fra piloten.

Prosjekt Nytt Banenett og Arbeidsrom

Det gamle intranettet til Jernbaneverket ble ansett som utgått på dato, og et nytt intranett var påtrengende viktig å få på plass. "Banenettet", det nye intranettets navn, ble introdusert våren 2012. Den valgte intranettløsningen er todelt og består av et klassisk intranett og

digitale Arbeidsrom, de såkalte "A-rommene". Intranettet vektlegger en kombinasjon av nyhets- og informasjonsformidling, men har også nye grep med Web 2.0-applikasjoner som lederblogg, "likes", kommentarfelt og personaliserte kompetanseprofiler kalt "min profil". Arbeidsrom-funksjonen representerer noe helt nytt og består av en plattform med ulike digitale rom, som skal være digitale møteplasser, samarbeids- og delingsarenaer, knyttet til fagområder – "fagrom", til prosjekter – "prosjektrom" eller til organisatoriske enheter/avdelinger – "enhetsrom"⁷. Her tar medarbeiderne selv initiativ til å etablere de digitale rommene for å produsere og lagre dokumenter, gi oppdateringer, samle administrative oversikter og lage diskusjonsfora. Det tilbys assistanse og opplæring. Arbeidsrommene har en såkalt flat struktur, de er søkbare og åpne og omtales som en endring fra "lukkede og låste filer til åpne og tilgjengelige rom". Flere informanter omtaler Arbeidsrommene som det verktøyet som virkelig innebærer en endring i de ansattes arbeidsmåter, kommunikasjonsformer og samhandlingsmåter. En informant formulerte det slik: "Jernbaneverket har lenge har vært preget av en hemmelighetskultur. Arbeidsrommenes åpenhet er bra for å bryte opp i slike holdninger" ("Per", informant i intervju våren 2013). Hemmelighetskulturen ses som et uttrykk for å beskytte egen kompetanse og posisjon.

Prosjekt Innføring

Prosjekt Innføring, eller Innføringsløpet, er det femte prosjektet under Samhandlingsprogrammet og hadde ansvar for pilotering, brukerstøtte og ulike typer opplæring for alle verktøyene. En felles regi på opplæring blir av informantene ansett som et riktig, nyttig og helhetlig grep. I tillegg hadde innføringsløpet oppgaver knyttet til kommunikasjon, profilering og gevinstrealisering per prosjekt. Prosjektmålet var:

Å sikre at JBV-ansatte får hensiktsmessig opplæring og tilstrekkelig informasjon gjennom programmet, at løsningene blir pilotert før innføring, samt at gevinstmålene bli fulgt opp.

(Gevinstrealiseringsstrategien til Samhandlingsprogrammet, PowerPoint/dokumentasjon fra arbeidssamling 26.04.11)

Opplæringen var utelukkende basert på individuelt rettede tiltak i form av klasseromsundervisning og kursing, e-læringsmoduler, utforming av brukermanualer, instruksjoner og demonstrasjonsvisninger. Opplæringen handlet om å lære å bruke IKT-verktøyene. Programmets ressursgrupper, bestående av brukere på tvers av organisasjonen, var viktig medspillere. Innføringsløpet ble gitt høy prioritet, i regi av HR-avdelingen, men med en ekstern konsulent som prosjektleder. Et viktig trekk ved opplæringsløpet kan knyttes til de tolv "endringsagentene"⁸ som ble frivillig rekruttert for å drive opplæring av kollegaer fra 2010. Dette kan betraktes som en form for kollegaveiledning. Endringsagentene eller -veilederne ble rekruttert fra hele organisasjonen, med ulike posisjoner og roller. Ca. 10-20 prosent av deres arbeidstid skulle i perioder brukes på veiledningen. Ifølge dokumentasjonen ble de kurset i "presentasjonsteknikk,

⁷ IKT-applikasjonen som brukes her er publiserings-løsningen Episerver CMS6 (Epinova) og SharePoint-teknologi (Microsoft).

⁸ Antall endringsagenter har variert i programperioden, men har vært i størrelsesorden ca. 8-12.

kulturendring og i bruk av selve IKT-applikasjonen". Ut ifra den informasjonen jeg har hatt tilgjengelig, virker opplæringen i all hovedsak som teknisk rettet mot bruk av verktøyene, mens endrings- og kulturdimensjonen virker mer fraværende. Likeså virker det som om kollektive og sosiale aspekter ikke har hatt en plass i opplæringsfilosofien. Det ble laget en plan for hvor mange endringsveiledere som trengtes per divisjon og stabsenhet. Det var ca. 3500 ansatte i programperioden og ti endringsveiledere har i gjennomsnitt vært operative. Det gir i gjennomsnitt 350 kollegaer som ansvarsområde per endringsveileder!

3.3.6 Intern kommunikasjon og markedsføring

Kommunikasjon- og informasjonsopplegget rundt Samhandlingsprogrammet var betydelig. Ansvar lå i Prosjekt Innføring og en kommunikasjonsrådgiver deltok i prosjektet. Det ble utarbeidet kommunikasjonsmateriell for intern markedsføring hvor mange kanaler ble benyttet, både formidling på fysiske møteplasser, digitale kanaler og utforming av skriftlig materiell.

I argumentasjonen i informasjonsbrosjyrer og presentasjoner framstilles Samhandlingsprogrammet som et ledd i arbeidet med å styrke samarbeidskulturen og åpenheten i Jernbaneverket, med slagordet: "JA! Jeg deler!". Denne typen slagord gjenfinnes i ulike varianter og inngår i det som man internt kaller toppleders (jernbanedirektørens) organisasjonskulturprosjekter med slagordet "JA! Jeg.....". Her er det utviklet en egen retorikk, med egne virkemidler og språk som en slags intern omdømmebygging. Samhandlingsprogrammets profilering har vært en del av dette. "Delingsdugnad" er også brukt som navn på programmet for å vise at her må alle bidra til fellesskapets beste, en dugnad som skulle medvirke til at alle de 3500 ansatte i hele landet, på tvers av hovedkontor, regionkontor, avdelinger og faggrenser, skulle kommunisere mer og dele mer informasjon og kunnskap.

3.3.7 Fra program til linjen – status og videre utvikling

Etter at Samhandlingsprogrammet ble overlevert til linjen sommeren 2012, ble Samhandlingsenheten etablert for å arbeide med oppfølging av programmet. I løpet av det siste året har enheten hatt 3-5 ansatte. Deres oppgave har vært å ivareta videre implementering av IKT-verktøyene i programmet. Selv om det var planlagt, er det ikke gjennomført verken en summativ eller formativ evaluering av programmet. Imidlertid ble det utarbeidet en gevinstoppfølgingsrapport per primo januar 2013 som rapporterer på resultatoppnåelse og prosjektmål. I den forbindelse ble det gjennomført questback-undersøkelser, fokusintervjuer og kvalitative målinger. Gevinstoppfølgingsrapporten til styringsgruppen fra primo januar 2013 gir følgende hovedinntrykk av status per prosjekt:

- **Saksrom&Søk:** Det er rapportert at de nye applikasjonene brukes og har medført positive gevinster. Et klart flertall av ansatte benytter Saksrom, rundt ¼ har deltatt på kurs og opplæring, elektronisk signering benyttes og løsningen har medført betydelige modernisering og effektivisering for dokumentflyt, arkivering og saksgang. Fortsatt er det imidlertid et utstrakt behov for ytterligere profesjonalisering av sakbehandlingspraksisen, både for å redusere saksbehandlingstiden og for å

reducere antall restanser. Søkefunksjonaliteten som nå er tilgjengelig via Banenettet og har gjort informasjonssøk etter personer, artikler, nyheter, dokumenter og saker langt lettere tilgjengelig.

- **Samordnet kommunikasjon og pilotering av Lync telefoni og videoløsning.**

Det er gjennomført pilotundersøkelser med positiv utfall, men per juni 2013 er det ikke tatt endelig beslutning om hvilke telefoni- og videoløsninger som skal benyttes.

- **Banenettet** som intranett, omtales som en klar forbedring og suksess. En spørreundersøkelse våren 2013 gir gode tilbakemeldinger om bruken og at intranettet er den foretrukne informasjonskanalen internt. Når det gjelder Arbeidsrommene, er responsen mer sammensatt og viser at romløsningen er i ferd med å tas mer i bruk⁹. Primo 2013 var 500 arbeidsrom etablert, mens medio 2013 har omfanget økt til 698, hvorav det er registrert 302 prosjektrum, 237 enhetsrom og 159 fagrom. Undersøkelsen problematiserer ikke innholdssiden av rommene, eller hvorvidt etableringen av rom har påvirket og endret samhandling i praksis. Verken informasjonsdeling eller kunnskapsdeling er tema i undersøkelsen.

- **Prosjekt Innføring:** Opplæringsansvaret ble overført til den nyetablerte Samhandlingsenheten medio 2012, som særlig har prioritert opplæring knyttet til arbeidsrom og en videreutvikling av endringsveiledere til kursholdere. Våren 2013 opplyser medarbeidere i Samhandlingsenheten at de nå ser hele samhandlingsinitiativet i et lengre perspektiv, fram til 2017. Samhandling koples nå til ulike steg eller faser i prosessen, det de kaller "Roadmap 2017", som et resultat av læring fra Samhandlingsprogrammet. Her betraktes samhandling som en skrittvis prosess fra "informasjons- og fildeling", til begynnende samhandling, samskriving og digitale møteplasser fram mot "reell samhandling" som også fokuserer kunnskapsarbeiderens arbeidsprosesser og utviklingen av en fleksibel og lærende organisasjon. Jeg er ikke kjent med at tankene nedfelt i "Roadmap 2017" har fått en forankring i Jernbaneverkets ledelse eller er koplet til andre aktuelle satsinger. Fra juni 2013 organiseres Samhandlingsenheten under Biblioteket, i "Enhet for Viten og Samhandling".

3.3.8 Nye perspektiver på kunnskap i Jernbaneverket

Det pågår som nevnt flere organisatoriske endringsprosesser og -prosjekter i Jernbaneverket. Et eksempel er at Jernbanedirektøren og hennes ledergruppe det siste året har gjennomført en rundreise med "Vi skal videre- toget" og besøkt 26 steder hvor ansatte er lokalisert. Nesten 9000 km er tilbakelagt og 900 medarbeidere, herav mange

⁹ Undersøkelsens resultater ble publisert 13.06.13 og er et ledd i Jernbaneverkets årlige undersøkelse om intern kommunikasjon, hvor det for første gang også inngikk spørsmål om bruk av Arbeidsrommene. Svarprosenten for undersøkelsen var på 38 prosent, tilsvarende 1534 respondenter. Av disse var 59 prosent medlem av et arbeidsrom, men 43 prosent ikke hadde deltatt på opplæring. 29 prosent oppgir å ha et positivt inntrykk av arbeidsrom, mens 21 prosent ikke kjenner til verktøyet. 60 prosent mener at arbeidsrommene er brukervennlige. Til tross for dette er e-post-vedlegg fortsatt den foretrukne måten å dele dokumenter med andre på.

som arbeider på og med skinnegangen, har sagt sin mening om hvordan Jernbaneverket bør bidra til å endre og forbedre arbeidshverdagen. Ledelsen har gjennom denne reisen møtt praksisfeltet og lyttet til deres råd. Skriftlige innspill til ny strategi er gitt via bruk av nettbrett på rundreisetog. Tilbakemeldingene fra rundreisen er systematisert. To fellestrekk er gjennomgående; de ansattes behov for ”erfaringsoverføring” og for ”samhandling”, for å bruke utbyggingsdirektøren ord:

Dette handler om læring fra prosjekt til prosjekt, fra gjennomføring til tidligfase og tilbake igjen. Vi har etablert erfaringsforum mellom prosjektdirektørene for å tilrettelegge for dette.

(Harald Nicolaisen, direktør for Utbyggingsdivisjonen, Banenettet 18.04.13)

Helt konkret etterlyser ca. halvparten av innspillene at kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers av divisjonene må bedres, at informasjonsflyten og samarbeidet må forbedres, at det trengs samhandlingsarenaer og at evalueringer må gjennomføres jevnlig. Et annet aspekt er at også tekniske verktøy, som bruk av nettbrett, er etterspurt som en del av maskinparken. Jernbanedirektøren påpeker også at det var vel 50 prosent som svarte at Jernbaneverket i 2017 vil se omtrent lik ut som i dag. Hun hevder: ”[...] at disse må la seg overbevise om at så ikke er tilfelle!”(Banenettet 13.06.13).

4. Metodisk kontekst

We should look to doing ever more wisely what we do: asking better and better questions, appreciating that wisdom has many antecedents and forms, and that the quest for it is endless.
(Peshkin, 1993, s.28).

4.1 Introduksjon

I dette kapitlet redegjør jeg for oppgavens metodiske kontekst, dens metodiske rammeverk. Min intensjon er å skape troverdighet om at jeg i forskerrollen har et reflektert forhold til metodiske valg (Thagaard 2009). Som tidligere formidlet har jeg valgt caseanalyse som forskningsdesign med kvalitative metoder. Caseanalysen gir anledning til å utforske og presentere rike beskrivelser av sosiale fenomener, beskrivelser som går i dybden og som gir grunnlag for ulike tolkninger av fenomenet (Yin, 1994; Simons, 2010). Den kvalitativt baserte datainnsamlingen har vært todelt. For det første baserer jeg meg på innsamling av primærdata i form av halvstrukturerte intervjuer, som kan beskrives som en måte å forstå verden på sett fra intervjupersonenes side (Kvale & Brinkmann 2009:21). For det andre benytter jeg innsamling av en del sekundærdata om Jernbaneverket og programmet, data som allerede er utarbeidet, i form av stortingsmeldinger, saksdokumenter om programmet, presentasjoner, rapporter, undersøkelser, omtaler, brosjyrer og lignende.

Betraktninger rundt valg av forskningsdesign og forskningsmetoder preger dette kapitlet. Forskningslogikken ved bruk av kvalitativ metode er generelt sett å skape forståelse for et fenomen og eventuelt si om denne forståelsen kan bidra til teoriutvikling og forståelse av lignende fenomener. Innledningsvis redegjør jeg for den vitenskapsteoretiske tilnærmingen som jeg legger til grunn, herunder mitt ontologiske ankerfeste og epistemologiske valg. Dette bakteppet har avtrykk i øvrige delkapitler – i valg av empiri, forskningsdesign, metode og i forskningsprosessens ulike trinn, samt de etiske overveielser som er bygget inn i forskningsprosessen og analysen. Likeså vil det ha et avtrykk i selve analysen av casen i kapittel 5.

Intensjonen er å gjengi så etterrettelig som mulig hvordan jeg har tenkt, vurdert og handlet underveis i forskningsprosessen. Kapitlet avrundes med betraktninger rundt forskningskvalitet, forskningens gyldighet, pålitelighet og overførbarhet.

4.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming

For at forskning og de resultater den frambringer skal kunne kalles forskning, må noen kriterier oppfylles. Disse kriteriene er knyttet til å ha et bevisst forhold til en rekke metodiske prinsipper og begreper (Thagaard 2009). Metode betyr en planmessig framgangsmåte (Nyeng 2004:87), som alltid må relateres til det som skal undersøkes og de forskningsspørsmålene man fokuserer på. I studier av mennesker og organisasjoner, og kunnskapens rolle i relasjon til mennesker og organisasjoner – slik som denne avhandlingen omhandler, er det en rekke fundamentale og filosofiske spørsmål som blir berørt, og som man som forsker må forholde seg aktivt til. For det første handler dette om

bevissthet om ulike vitenskapsteoretiske retninger og ontologiske spørsmål som: *Hvordan forstår jeg verden? Hva eksisterer i verden? Hvilket menneskesyn har jeg?* Dernest handler det om epistemologiske spørsmål: *Hvordan og i hvilken grad kan jeg utvikle kunnskap om verden – og hva er denne kunnskapen?* Jeg bygger her på at det ikke er mulig å foreta begrunnede metodevalg uten opplyste meninger om epistemologiske problemer og at dette igjen krever bevissthet om ontologiske spørsmål (ibid.:134).

4.2.1 Mitt ontologiske ankerfeste – sosialkonstruktivisme og pragmatisme

Når jeg her studerer *kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling* forholder jeg meg til mennesker, til en organisasjon og særlig til en gruppe i organisasjonen – en programorganisasjon, til ulike organisatoriske artefakter (Bang [1988]1999) og ulike organisatoriske omgivelser – interne og eksterne (Jacobsen&Thorsvik [1997] 2009). Dette er sosiale relasjoner i ulike varianter, i form av ulike sosiale fenomener. Min forskningsoppgave er å sette meg inn i et fenomenene ved å kombinere innlevelse, spontanitet og en systematisk framgangsmåte (Thagaard 2009:15).

Mitt ontologiske ankerfeste er empirisk fundert i et sosialkonstruktivistisk verdens- og menneskesyn (Berger&Luckmann, [1966] 2000; Hellesnes, 2001), der virkeligheten skapes gjennom sosiale prosesser mellom de individene som inngår, og ikke gjennom konstatering av universelle sannheter. Avhandlingens ontologi er derfor basert på at casen (Samhandlingsprogrammet) og konteksten (Jernbaneverket), er i stadig omdanning og utvikling. Verden er ikke objektivt gitt eller sann, den skapes kontinuerlig. Det betyr at jeg ser Jernbaneverket og Samhandlingsprogrammet som sosiale konstruksjoner, ikke som teknisk-rasjonelle systemer og subsystemer. Samhandlingsprogrammet er en organisk og dynamisk samling av mennesker, som skaper sin virkelighet kontinuerlig gjennom sosial interaksjon. IKT, språket, samspillet og dialogen er alle verktøy som setter programmet i spill, det omdannes. Mitt ståsted er derfor at Samhandlingsprogrammet som sosialt fenomen konstrueres av de sosiale og kulturelle prosessene som pågår og inngår. Samtidig har jeg også til hensikt å konstruere en nyttig forståelse av det fenomenet jeg analyserer, nyttig for Jernbaneverket og for andre organisasjoner i lignende situasjon. Min inngang er hermeneutisk i den forstand at jeg fortolker mening basert på det datamateriale jeg har, dokumentasjon og intervjuer, men fortolkningen vil også preges av min forforståelse, eller som Gadamer (1975) sier: "Forståelsen avhenger av forskerens for-dommer" (Gadamer i Kvale&Brinkmann 2009:69).

Som sosialkonstruktivist betrakter man verden som et sted i stadig forandring, fordi erfaringer og praksis er i endring, kontekstavhengig og situert. Nettopp *praksis* er et viktig fundament for sosialkonstruktivismen. Én filosofisk retning som har tatt "det praktiske" på alvor, som et verktøy for å forstå og løse reelle, hverdagshendelser og -problemer, er pragmatismen, først representert ved amerikanske filosofer som Charles S. Peirce (1839-1914), George H. Mead (1863-1943) og John Dewey (1859-1952) og senere ved for eksempel Richard Rorty (1931-2007). Pragmatismen er opptatt av erfaring og handling, og gir praksis "forrang" (Kvale&Brinkmann 2009:70). Forskningens bruksverdi står sentralt, og

derfor må forskningsmetodene må bygge på praktiske aspekter ved forskningsrollen og forskerhåndverket (ibid.). Inspirert av et pragmatisk perspektiv vil den kunnskapen som vokser fram i intervjuene være en sammenveving av syv kjennetegn (ibid.:72-73).

Kunnskapen har bruksverdi fordi den er:

- *produsert eller bygget opp* gjennom intervjuet
- *relasjonell*, utviklet mellom intervjuer og informant
- *samtalebasert*, som gir adgang til kunnskap
- *kontekstuell*, knyttet til den aktuelle situasjon
- *språklig*, har språket som viktigste verktøy
- *narrativ*, fordi den åpner for lokale fortellinger og historier
- *pragmatisk*, fordi den fungerer om den har praktisk nytte.

Disse syv kjennetegnene har vært en viktig ledetråd i mine intervjuer.

Et alternativ til sosialkonstruktivismen kan knyttes til et vitenskapelig ankerfeste som tilhører en helt annerledes tradisjon, positivismen eller rasjonalismen. Den franske filosofen René Descartes (1596-1650) regnes som grunnleggeren av rasjonalismen. Rasjonalistene ser kunnskap i lys av fornuften, hvor det er den deduktive metoden som frambringer objektiv og sann kunnskap. Det kartesianske perspektivet skiller skarpt mellom kropp, sanser, erfaring og fornuft, og fornuften er den seirende. Dette skillet kalles "den kartesianske splitt" eller dualismen mellom fornuft og erfaring, fornuft og følelser, fornuft og kropp og har hatt betydning for ulike syn på kunnskap og kunnskapsledelse. En ren positivistisk tilnærming til organisasjoner vil være mekanistisk og instrumentell, og den vil ikke anerkjenne sosiale prosessers betydning. Relatert til kunnskapssyn og syn på kunnskapsledelse, vil en positivist i streng forstand være tilhenger av et strukturelt kunnskapssyn. Positivisten vil med stor sannsynlighet ha tillit til at en instrumentell og teknologi-sentrert form for kunnskapsledelse vil sikre effektiv kunnskapslagring og -deling. Slik jeg ser det innebærer dette et reduksjonistisk perspektiv. I en analyse av sosiale fenomener og prosesser, representerer rasjonalismen en tilnærming jeg ikke deler fordi jeg ikke betrakter verken organisasjoner eller sosiale prosesser som objektivt gitte enheter, uavhengig av tid og sted, historiske og kulturelle prosesser.

En tredje mulighet ville være å ha "et dobbelt perspektiv på menneskets handlingsliv" (Nyeng 2004: 82), hvor dobbeltheten sikter til å anerkjenne både kausale og lovmessige forklaringer på atferd og samtidig se atferd som behovsstyrt og erfaringsbasert. Her er det ontologiske ankerfestet knyttet til både *empirismen* og *rasjonalismen*, slik den tyske opplysningsfilosofen Immanuel Kant (1724-1804) kaller samvirket mellom tenkning og sansning, syntesen mellom *a priori* kunnskap, som i matematiske og fysisk lover, og *a posteriori* kunnskap, erfart og sanset kunnskap (Müller-Merbach 2007:64). Kants filosofiske spørsmål var knyttet både til erkjennelsesteori (*hva kan jeg vite?*), men også til praktisk filosofi (*hvordan bør jeg handle?*). Hans hovedverk "Kritikk av den rene fornuft" (1781) handler om erkjennelsesteori (epistemologi), hvor Kant blant annet reiser spørsmål

om forholdet mellom teori og empiri. I studier av sosiale fenomener har jeg problemer med å akseptere at det finnes universell kunnskap som er lovmessig, objektiv og sann (jf. et strukturelt kunnskapssyn). Derfor er jeg også skeptisk til å bruke Kants doble perspektiv som forståelsesramme for den forskningsoppgaven jeg her står overfor.

4.2.2 Epistemologisk ståsted

Ontologi og epistemologi hører sammen. Et annet begrep for epistemologi er erkjennelsesteori eller -lære. En konsekvens av min sosialkonstruktivistiske ontologiske posisjon er at det epistemologiske ståstedet, det vil si *hvordan jeg ser kunnskap*, tar utgangspunkt i et prosessuelt kunnskapssyn. Jeg er ikke fortrolig med at det finnes sann og objektiv kunnskap (se også kapittel 2) selv om jeg ser at en trekant til sammen er 180 grader, eller at Newtons fysiske lover gjelder. Jeg ikke fortrolig med dette uten at jeg har erfart det, og for at de fysiske lovmessigheter skal kunne etableres må de som opprinnelig utarbeidet lovene også ha gjort sine erfaringer. Som et eksempel godtar jeg at jernbaneskiner og brohoder har spesifikke statikkegenskaper, at Newtons tyngdelov gjelder som "justified true belief" (Nonaka 1994) og at mye av dette bygger på matematiske og fysiske lover. Men jeg stiller meg som sagt skeptisk til at dette er *a priori* kunnskap for å bruke Kants begrep. Jeg støtter meg her til Tsoukas (2011), som avviser matematiske aksiomer som objektive sannheter. Han hevder at aksiomene ikke har verdi før de fortolkes og tas i bruk. "Newton's law cannot do that, only we can" (Tsoukas 2011:457 [Tsoukas sin utheving]). Det må være en personlig vurdering involvert (ibid.). Her bygger Tsoukas sin argumentasjon på Polanyis kategoriske budskap om den personlige og praktiske siden av kunnskap: "All knowing is personal knowing – participation through indwelling (Polanyi & Prosch 1975 i Tsoukas 2011:457).

Relatert til denne oppgavens empiri argumenterer jeg for at kunnskap og kunnskapsdeling ikke eksisterer som sann kunnskap, som objektiv kunnskap (se også kapittel 2). Mens data og informasjon kan kodes, merkes, lagres, overføres og gjenfinnes ved hjelp av IKT-systemer og -verktøy, er ikke dette annet enn en representasjon av kunnskap før man aktivt forholder seg til innholdet, kjenner på det, bruker det og relaterer det til gammel kunnskap vi har med oss (erfaringer), vurderer det – og deler det. Informasjon er ikke synonymt med kunnskap. Kunnskap er informasjon satt i spill, av mennesker og mellom mennesker. Informasjon er slik sett kimen til kunnskap, og IKT kan være en effektiv tilrettelegger og et verktøy for formidling av informasjon, akkurat som språket er et verktøy. Uten språk er det ingen kunnskap fordi det er språket som er det sosiale verktøyet som skaper mening. Kunnskap deles og utvikles slik sett ikke uten sosial interaksjon og språk, enten som en form for ansikt til ansikt-relasjon eller kombinert med IKT, for eksempel i form av sosiale medier og plattformer, med bruk av Web 2.0-teknologi. Uansett, slik jeg ser det, vil det være en personlig vurdering, sosial dialog, interaksjon og meningsskapning involvert for at kunnskapsutvikling og -deling skal kunne skje. Et slikt kunnskapssyn hører definitivt hjemme i den empiriske tradisjonen – i en ikke-dualistisk tradisjon som kopler kropp og sjel, slik det prosessuelle perspektivet på kunnskap argumenterer for. Den empiriske

kunnskapen har en annen natur og doktrinen er at erfaring er den eneste kilden til kunnskap (Angeles 1992:85).

Oppsummert har jeg her skissert mitt ontologiske og epistemologiske ankerfeste og redegjort for et ståsted i en sosialt konstruert verdensanskuelse, med en kunnskapsforståelse som er prosessuelt og praktisk fundert.

.....

4.3 Valg av empiri

Jeg klargjør her for mitt valg av Samhandlingsprogrammet som empiri. Valg av empiri er et kritisk punkt i all forskning. Basert på min faglige og profesjonelle erfaring og identitet har det vært naturlig å velge en satsing i en offentlig organisasjon. Min arbeidspraksis er i stor grad knyttet til ulike typer institusjoner og etater i offentlig sektor, tett på endringsprosesser og politikktutforming og -iverksettelse, i ulike sektorer. Mange offentlige organisasjoner arbeider med å finne gode grep for egen kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og læring, i skjæringspunktet mellom bruk av effektive IKT-løsninger og mer sosialt orienterte grep. Noen er strategisk bevisste rundt sine satsinger på kunnskapsledelse, andre ikke. Gjennom denne avhandlingen ser jeg en mulighet til å gå grundig til verks for å forstå hva kunnskapsledelse kan være, i teori og praksis.

Våren 2012 skrev jeg sammen med to medstudenter et paper om kunnskapsledelse (Synnevåg m.fl. 2012b [upublisert paper]) hvor vi fikk anledning til å bruke Samhandlingsprogrammet som case. Etter en formell forespørsel til Jernbaneverket sommeren 2012, fikk jeg aksept for å bruke Samhandlingsprogrammet som case i masteravhandlingen. Jeg viser her til kapittel 4.6 hvor forskningsprosessen er nærmere beskrevet. Som det framgår mener jeg at denne toårige programsatsingen på "informasjons- og kunnskapsdeling" (Jernbaneverket 2010) er et relevant analyseobjekt for den tematikken jeg ønsket å utforske.

4.4 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er den overordnede rammen til de forskningsspørsmål og den problemstilling man skal studere i et forskningsprosjekt (Johannessen m.fl. 2010:396). En god design legger grunnlaget for et systematisk opplegg for gjennomføringen av en undersøkelse og metodene kan variere mellom kvantitative survey-opplegg, eksperimenter og kasusforskning (Myklebust 2002:423). Kasusforskning eller caseanalyser stiller typisk spørsmål om hvordan et fenomen utfolder seg innenfor sin kontekst, den gir både en beskrivelse og en fortolkning. I denne avhandlingen har jeg valgt caseanalyse som forskningsdesign, og jeg redegjør her for ulike metodiske aspekter ved denne designen.

4.4.1 Hva er en caseanalyse?

The case is a specific, a complex functioning thing.
(Stake 1995, s.2).

Caseanalyse er en forskningsdesign, eller en tilnærming til forskningsspørsmål, som kan benytte *ulike* metoder, "the palette of methods" (Stake 1995). Caseanalyse er derfor ikke en metode, men en design som benyttes når forskeren kritisk og systematisk vil undersøke et fenomen gjennom dybdeforståelse og såkalte "tykke beskrivelser", hvor mange forhold undersøkes: kontekst; aktører; historie; kultur og språk (Geertz 1973). Jeg støtter meg her på Stake om at caseanalysen skal fange kompleksiteten til et fenomen, og samspillet mellom fenomenet og dets kontekst (Stake 1995:xi). Caseanalysen går i dybden for å forstå det komplekse ved hjelp av ulike forskningsmetoder, primært kvalitative, men også kvantitative. Definisjoner av caseanalyse varierer med hensyn til fagtradisjon og epistemologisk utgangspunkt, men casen går uansett inn i en situasjon eller et fenomen, gjerne knyttet til en hverdagskontekst, "real life-context" (Simons 2010:20). Jeg vil her legge til grunn Simons definisjon. Her inkluderer hun også selve hensikten med en caseanalyse:

Case study is an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, programme or system in a «real-life» context. It is research-based, inclusive of different methods and is evidence-led. The primary purpose is to generate in-depth understanding of a specific topic (as in a thesis), programme, policy, institution or system to generate knowledge and/or to inform policy development, professional practice and civil or community action.
(Simons 2010, s.21).

I henhold til den empirien jeg ønsker å utforske, en tidsavgrenset programsatsing, er denne definisjonen treffende og anvendelig. Flyvbjerg (2006) snakker om at fordelene ved caseanalysen er at man kan lukke inn og teste reelle situasjoner og fenomener slik de utfolder seg i praksis: "The advantage of the case study is that it can «close-in» on real-life situations and test directly in relation to phenomena as they unfold in practice" (Flyvbjerg 2006:235). Det er nettopp praksisen i Samhandlingsprogrammet jeg vil undersøke nærmere. På basis av Stakes tredeling mellom "indre eller ekte case, instrumentelle og kollektive caser" (Stake 1995:3), har jeg her valgt den førstnevnte hvor hovedformålet er å utvikle kunnskap om én case og at dette har en egenverdi (Stake 1995). Begrunnelsen er relatert til å forstå Samhandlingsprogrammet som case og sosialt fenomen slik det utfolder seg. Min ambisjon er imidlertid også at casen kan ha en viss instrumentell funksjon slik at andre organisasjoner kan ha nytte av funnene, samt at funnene skal kunne bidra til videreutvikling av teori om kunnskapsledelse.

4.4.2 Et kritisk blikk på caseanalysen som forskningsdesign

Det er et sentralt forskningsetisk kriterium at valg av forskningsdesign og metoder gjøres til gjenstand for kritisk refleksjon for å styrke forskerens posisjon og rolle i forskningen og for å kalle noe vitenskap. Vitenskap er preget av systematisk, organisert kritikk (Nyeng 2004:32).

Som en mulig kritisk innfallsvinkel viser jeg her til Simons tilnærming om å avskaffe mytene rundt caseanalyser, det hun kaller ”mytefordrivelse” (Simons 2010:162, Synnevåg m.fl. 2012a [upublisert paper]). Simons opererer med fire myter – om subjektivitet, generalisering, teoretisering og politikktutforming. Jeg vil ta for meg de tre førstnevnte fordi jeg mener de har mest relevans for denne avhandlingen.

Den første myten handler om at *caseanalyser er altfor subjektive*. Simons hevder at dette er en verdiladet og upassende kritikk (Simons 2010:162). Hun argumenterer mot at dette er et særskilt trekk ved caseanalyser og hevder derimot at subjektivitet kjennetegner forskerrollen generelt sett. Forskerens oppgave er å *erkjenne* subjektiviteten¹⁰, ikke å eliminere den (ibid.).

Den andre myten er relatert til at *man ikke kan generalisere fra caseanalyser*. Dette er også en vanlig kritikk fra positivistisk baserte forskere. Simons motargument er at generalisering ikke kun betyr at et funn må være typisk for større populasjoner for å være generaliserbart, slik positivistene vil hevde. Imidlertid er den spesifikke casekonteksten avgjørende, noe som gjør generalisering mindre relevant (Simons 2010:164). I positivistisk og kvantitativ forskning er generalisering ofte både intensjonen og idealet, men slik er det ikke ved bruk av kvalitative metoder. Simons mener at generalisering fra case er mulig, men hun hevder at det essensielle er heller å demonstrere om funn i casen er *overførbare og brukbare* i andre kontekster og for andre brukere (ibid.). Hun velger likevel å benytte generaliseringsbegrepet og differensierer mellom seks ulike typer generaliseringsmåter. Nedenfor trekker jeg fram to jeg mener er aktuelle for min caseanalyse: *konseptgeneralisering* og *prosessgeneralisering*.

Konseptgeneralisering er å overføre funn fra en organisasjon eller en situasjon til en annen, gitt at tematikken eller konseptet er tilsvarende. Med utgangspunkt i min case er antagelsen at store offentlige forvaltningsorganer som planlegger en satsing på kunnskapsledelse, kan ha nytte av de funnene jeg drøfter i kapittel 5. Funnene kan være overførbare, men ikke i betydningen at man kopierer eller generaliserer til andre etater. *Prosessgeneralisering* handler om at det er trekk ved selve prosessen eller prosessene som er overførbare, ikke innholdet og ikke konteksten. Slik Simons drar opp prosessgeneralisering handler det for eksempel om at ulike trinn i en utviklings- eller endringsprosess kan ha fellestrekk og likheter som kan ses på tvers av organisasjoner (ibid.:166).

Den tredje myten knytter Simons til at *man ikke kan generere teori ut ifra caseanalyser* (ibid.:168). Hun avviser denne forestillingen, og hevder at essensen derimot er *hvordan* man utvikler teori fra caseanalyser. Her viser Simons til ulike tilnærminger, for eksempel teoriutvikling gjennom ”grounded theory” (Strauss&Corbin 1990), kumulativ teoriutvikling basert på sammenligning av ulike caser eller teoriutvikling basert på dybdeanalyser av én enkel case (Simons 2010:168-169).

¹⁰ I kapittel 4.5.1 går jeg nærmere inn på subjektiviteten og forskerjeg-et, relatert til min forskerrolle i denne avhandlingen.

Jeg vil argumentere for at Simons refleksjoner rundt caseanalysen er viktige. Hun kaller dette vurderinger av styrker og svakheter, men hun tilkjenner at hennes ståsted er knyttet til caseanalysens sterke sider: "I err on the side of the strengths" (ibid.:162). Jeg støtter denne holdningen, og på linje med Simons er jeg grunnleggende opptatt av "bruken og nytten" av caseanalyser (ibid.).

4.5 Kvalitativ forskning og subjektivitet

Det tradisjonelle synet er at i et positivistisk perspektiv er objektivitet en forskningsdyd, mens i et empirisk perspektiv og ved bruk av kvalitative metoder, er ikke objektiviteten et tema på samme måte. Forskeren må her erkjenne sin subjektivitet og finne måter å håndtere denne på. Simons har argumentert for at subjektiviteten er en del av forskningsrollen, uavhengig av metode, jf. kapittel 4.4.3. Mitt utgangspunkt er at forskeren alltid må reflektere over sin egen subjektivitet, uansett forskningsdesign og metodevalg (Peshkin, 1988; Flyvbjerg, 2006; Simons, 2010). Subjektiviteten ligger "nedarvet" i argumenter og synsvinkler som forskeren har og benytter, i for forståelsen eller "fordommene" (Gadamer 1975). Ufordringen er derfor ikke å eliminere subjektiviteten, men å erkjenne den i forskningsprosessen og vurdere når den bidrar med innsikt og når den er en potensiell bias (Synnevåg m.fl. 2012a). Altså er subjektiviteten noe som må vurderes nærmere i bruk av caseanalyser som forskningsdesign (Simons 2010). Slik jeg ser det, er det interessant å vurdere når subjektiviteten går over i en uheldig "bias" som svekker forskningens gyldighet og pålitelighet, den vitenskapelige holdbarheten. Hvordan kan forskeren så reflektere over subjektiviteten?

Simons refererer til Peshkins kritiske blikk på forskerjeg-et, "The Six I's" (ibid.:82). Peshkin hevder at det er viktig å være oppmerksom på subjektivitetens potensial. Han vil bevisstgjøre forskeren og skape oppmerksomhet om egen subjektivitet, dens styrker og svakheter, "[...] mindful about its enabling and disabling potential" (Peshkin 1988:18). Han definerer subjektivitet som "the quality of an investigator that effects the results of observational investigation" (ibid.:17). Peshkin har vært opptatt av å se sitt forskerjeg gjennom egne følelser og reaksjoner. Akkurat som Dehlin snakker om "kjøtt og blod i ledelse" (Dehlin 2006), er det kjøtt og blod, følelser og reaksjoner i forskning og i forskeren selv. Selv om min caseanalyse ikke bygger på observasjonsmetodikk som Peshkin anvender, mener jeg rådene hans kan følges i andre kvalitative metoder. La meg se nærmere på min egen subjektivitet i denne avhandlingen i lys av Peshkins tilnærming.

4.5.1 Vurdering av egen subjektivitet

Peshkins seks forskerjeg er et nyttig verktøy for å skape mer bevisstgjøring rundt egen forskerrolle (Simons 2010). Han opererer med følgende kategorier:

1. Det etniske jeg-et ("Ethnic maintenance"): Dette er forskerens religiøse tro, etniske tilhørighet og hennes verdssystemer, hennes miljøtilknytning.
2. Gruppetilhørighetsjeg-et [min oversettelse] ("Community-maintenance"): Dette er forskerens gruppetilhørighet til steder og kulturer.

3. «E-pluribus unum»: Dette jeg-et sikter til forskerens samlede erfaring, jf. "All the before, in-between and after".
4. Det rettferdigshets-søkende jeg-et: ("The Justifying I"): Forskerens søken etter rettferdighet og rettferdiggjørelse av det fenomenet man analyserer.
5. Det pedagogiske jeg-et: ("The Pedagogical I"): Forskernes pedagogiske tilnærming - ønsket om å være læreren.
6. Det humane ikke-forskerjag-et: ("The Humanistic I") Forskeren blir så godt mottatt, blir sosialisert, har det hyggelig og glemmer forskerrollen, for eksempel i intervjusituasjonen.

Peshkin hevder at hver forskningssituasjon er unik og vektleggingen av de seks jeg-ene vil variere. I ulik grad blir de respektive jeg-ene framprovosert, avhengig av forskningskonteksten (Peshkin 1988). Hvis jeg så reflekterer over mitt eget forskerjag i denne avhandlingen, hvordan bedømmer jeg min subjektivitet relatert til Peshkin? La meg dvele ved de forskerjag-ene jeg finner mest treffende, de to første kategoriene:

Min miljøtilknytning til Jernbaneverket krever en kommentar. Som konsulent har jeg aldri hatt oppdrag for organisasjonen, ei heller har min masteravhandling noen kommersielle sider i relasjon til Jernbaneverket. Jeg har imidlertid en tilknytning gjennom hverdagsdiskusjoner ved middagsbordet, fordi mannen min arbeider i Jernbaneverket, i en annen del av organisasjonen enn de som har håndtert Samhandlingsprogrammet. Han har ikke hatt befatning med programmet på andre måter enn som andre ansatte – som bruker. Jeg informerte om dette i min forespørsel og prosjektskisse til Jernbaneverket, til min kontaktperson og øvrige informanter. Dette faktum har naturligvis gitt meg muligheten til kontekstuell innsikt jeg vanskelig ville hatt tilgang til uten min manns tilknytning. Det var en tilfeldighet at jeg fikk kjennskap til Samhandlingsprogrammet gjennom brosjyren "JA! Jeg deler", som en dag i april 2012 lå på vårt spisebord. Jeg mener at dette likevel ikke påvirker min habilitet til å analysere Samhandlingsprogrammet. Ut ifra Peshkin er imidlertid mitt etniske forskerjag påvirket. Jeg vil også nevne at jeg tidligere har hatt en profesjonell relasjon til min kontaktperson i Jernbaneverket. Jeg var ikke kjent med at vedkommende var ansatt i Jernbaneverket før etter at paperet ble presentert i juni 2012 (se kapittel 4.3).

Når det gjelder *min kulturelle gruppetilhørighet* som kan ha relevans for avhandlingen, vil jeg knytte dette til min fagbakgrunn – utdanning og arbeidspraksis. Jeg ser på casen med samfunnsviterens blikk, ikke teknologens eller naturviterens. Dette farger min ontologiske og epistemologiske tilnærming, mine faglige linser. Jeg har en faglig identitet som generalist, med en blanding av samfunnsvitenskapelig og humanistisk rettet utdanningsbakgrunn – med statsvitenskap, språk og økonomisk-administrativ fagkrets (siviløkonom). I det pågående masterstudiet har jeg studert kunnskapsledelse som har en klar samfunnsvitenskapelig og en praksisrettet profil. Min arbeidserfaring er i all hovedsak knyttet til offentlig sektor: departementer; direktorater; ulike forvaltningsorgan og FoU-miljøer – til både store og mellomstore institusjoner. Jeg har arbeidet for offentlige

Fase 1: Idégrunnlag, startpunkt og datainnsamling

Det er våren 2012. Det var et tilfeldig møte med Samhandlingsprogrammets brosjyre "JA! Jeg deler" i april 2012 som tente interessen og min nysgjerrighet. Begrepene om informasjons- og kunnskapsdeling, IKT-verktøy, samhandling og læring fanget min oppmerksomhet. Som et ledd i masterstudiet i kunnskapsledelse utarbeidet jeg, i samarbeid med to medstudenter, et paper om ulike tilnærminger til kunnskapsledelse, med Samhandlingsprogrammet som case. Jeg ønsket å bygge videre på dette paperet i masteravhandlingen. Prosjektskisse for avhandlingen ble godkjent av veileder sensommeren 2012, og Jernbaneverket var positiv til prosjektet. I ultimo november 2012 foretas første datainnsamling. Jeg får tilgang til diverse dokumentasjon om Jernbaneverket og programmet.

Fase 2: Problemstilling og teorivalg

Problemstilling, forskningsmål og forskningsspørsmål ble utformet på nyåret 2013. Meldeskjema ble sendt Nasjonal samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og prosjektet godkjennes. Jeg foretar nærmere vurdering og avgrensning av teorivalg. Min hovedlinse er å se casen i lys av ulike perspektiver på kunnskap og kunnskapsledelse.

Fase 3: Vitenskapsteoretisk avklaring og metodevalg

Jeg reflekterer over og jobber med ontologiske og epistemologiske avklaringer. Min veileder er spesielt viktig i denne perioden. Dette er en bevisstgjøringsfase: Er jeg helt og fullt empirist og sosialkonstruktivist? Jeg lar meg inspirere av pragmatismen. Jeg holder fast ved caseanalysen som forskningsdesign og ender med å konsentrere meg om kvalitativ metodebruk. Jeg vurderer en kvantitativ spørreundersøkelse vurderes, men jeg ser tidsmessige begrensninger og dropper metodetriangulering. Kvalitativ metode synes tilstrekkelig i denne caseanalysen, og jeg lander på dokumentanalyse og semi-strukturerte intervjuer. Jeg forholder meg til vurdering av forskningens legitimitet og kvalitet med vurdering av reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Jeg ønsker å avmystifisere disse begrepene, og velger å bruke mer forståelige og praktisk nyttige begreper som

Fase 4: Empiriutvikling

Datainnsamling i form av dokumentanalyse foretar jeg i flere omganger. Jeg gjennomfører ti semi-strukturerte intervjuer innenfor en intensiv periode våren 2013, basert på en intervjuguide som ble utdelt på forhånd. Utvalgsmetoden er en kombinasjon av snøballmetoden og en strategisk informasjonsorientert utvelgelse av informanter for best å belyse programmet, med andre ord er det ikke et tilfeldig utvalg. Utvalget er knyttet til personer som hadde god kjennskap til programmet, som hadde deltatt i arbeidet på ulike måter og i ulike roller. Arbeidet med bearbeiding og fortolkning av primær- og sekundærdata starter og utvikler seg. Intervjuene tas opp på privat datamaskin, de lagres og blir umiddelbart skriftliggjort, uten at transkriberingsmetodikk ble benyttet. Jeg jobber beskrivende ut ifra informantenes livsverden (fenomenologisk) og fortolkende i forhold til det beskrevne (hermeneutisk).

Fase 5: Analysearbeid og perspektivering

Jeg starter analysearbeidet, produserer tekstutkast og får konstruktive og kritiske innspill til forbedring og tydeliggjøring fra veileder. Problemstilling og forskningsspørsmål skjerpes i flere runder. Funnene identifiseres og analysen gjennomføres. Forskningslogikken og forholdet data-empiri gjennomgås. Jeg prøver å stille meg kritisk til om teorien belyser praksis, eller omvendt. Jeg foretar en skjerpning av funnene og analysen. Siden jeg er opptatt av bruksverdi og nytte for Jernbaneverket, og eventuelt andre lignende organisasjoner, knytter jeg anbefalinger til funnene. Jeg trekker opp konklusjoner og stiller meg spørsmål om analysen er konsistent. Har jeg vært kritisk nok til bruk av teori og har jeg alternative tilnærminger for å belyse casen? Problemstilling og forskningsspørsmål sjekkes ut. Metodekapittelet gjennomgås på nytt og jeg dweler særlig ved forskningskvaliteten i lys av subjektivitet, gyldighet, pålitelighet og overførbarhet. Jeg identifiserer aktuelle framtidige forskningsspørsmål og har forslag til videreutvikling av teori om kunnskapsledelse, modellutvikling og mer empiriutvikling. Skriveprosessen og arbeidet med avhandlingen avrundes avsluttes sommeren 2013. Jeg prøver å oppsummere noen læringspunkter knyttet masterstudiet og -avhandlingen og vier dette et kort kapittel¹¹. Arbeidet avsluttes og avhandlingen trykkes. Det er slutten av august 2013. Jeg ser fram til å forsvare og formidle avhandlingen ved CBS.

4.7 Utdyping av kvalitativ metode – dokumentanalyse og intervjuer

Datainnsamlingen ble kort kommentert i forrige delkapittel. Dette punktet krever utdyping. Simons viser til at caseanalysen vanligvis benytter observasjon, dokumentanalyse og intervju som kvalitative metoder (Simons 2010:43). I denne avhandlingen har jeg benyttet de to sistnevnte. Observasjon har også vært vurdert. Denne formen for kvalitativ metode er en god måte å få innsikt i sosiale relasjoner, i selve relasjonen, i tema som drøftes og hvordan man drøfter (Thagaard 2009). Siden programorganisasjonen til Samhandlingsprogrammet hadde avsluttet sitt virke før jeg startet masteravhandlingen, valgte jeg bort denne metoden.

Dokumentanalysen er basert på den dokumentasjonen som Jernbaneverket har stilt til disposisjon. Dokumentene er sekundærdata, allerede eksisterende tekstmateriale. En analyse av tekst kan ses som fortolkning av tekst, en hermeneutisk prosess for å forstå et fenomen, en prosess mellom tekstens deler og helheten og vurderinger av forholdet mellom disse, det som kalles fortolkning i lys av den hermeneutiske sirkel (Kvale&Brinkmann 2009:216). En hermeneutisk innfallsvinkel til dokumentanalyse henger også sammen med mitt sosialkonstruktivistiske ståsted. Teksten, både dokumenter og intervjuene, betraktes ikke sann, den fortolkes av den som tolker. Dokumentene jeg har brukt er en blanding av stortingsmeldinger, strategier og relevante planer i Jernbaneverket, programspesifikke saksdokumenter, sluttrapporter, undersøkelser, nyhetsstoff på intranettet, et bredt utvalg av PowerPoint-presentasjoner samt brosjyrer om programmet. Gjennomgangen av dette

¹¹ Se kapittel 7.

materialet ble gjort i en tidlig fase av forskningsprosessen, men også gjennom nye fortolkninger underveis i forskningsprosessen. Jeg har ikke foretatt diskursanalyse, men jeg er likevel opptatt av språk, begreper, illustrasjoner og dokumentasjonsform i de tekstene jeg har forholdt meg til. Som jeg viser i kapittel 5 (se funn 5), har jeg blant annet sett på hvilken rolle språkbruken i markedsføringsframstøtene rundt programmet kan spille, og hvilke konsekvenser den kan ha. Simons kaller dokumentanalyse for en viktig støttespiller forut for den øvrige datainnsamlingen, "a helpful precursor" (Simons 2010:64). Jeg støtter dette synspunktet.

De ti intervjuene er gjennomført som semi-strukturerte intervjuer, basert på en på forhånd utdelt intervjuguide. Guiden ble utarbeidet etter nøye gjennomgang av dokumenter og innledende møter. Jeg valgte denne typen intervjuopplegg for ikke å låse verken informantene eller meg som intervjuer for sterkt til fastlagte spørsmål, og for samtidig å sikre gjennomgang av det jeg anser som sentrale tema for forskningsformålet. Det viktige med intervjuformen er å dekke temaene, ikke den kronologiske rekkefølgen av spørsmål, og samtidig gi åpninger for informantens innspill, utenom guiden (Kvale&Brinkmann 2009:143). En slik guide gir informantene muligheter til å forberede seg, men den kan også virke uheldig styrende på intervjuprosessen. Det er viktig å foreta en form for testing av intervjuguiden. I denne sammenheng sjekket jeg ut spørsmålene med veileder.

Utvalgsstrategien for valg av informanter er også avgjørende (Thagaard 2009:223). Kvalitative design som caseanalyser, baserer seg primært på et strategisk informasjonsorienterte utvalg (Flyvbjerg, 2006; Thagaard, 2009), og ikke på tilfeldige utvalgsmetoder. Dette betyr at man strategisk velger informanter med kunnskaper om det som skal undersøkes. Jeg har her delvis benyttet denne metoden og delvis *snøballmetoden* (Thagaard 2009:56). Det startet med snøballmetoden gjennom kontakt med sentrale personer i programledelsen hvor jeg bad om forslag til aktuelle informanter som har hatt ulike roller: i programorganisasjon; i styringen av programmet; i gjennomføringen og i oppfølgingen. Snøballmetoden er diskutabel og har etiske aspekter som bør vurderes, for eksempel knyttet til at den som foreslår informanter kan legge egne filtre på utvalget. Her kan forskeren selv utgjøre en motvekt og være bevisst at man ønsker et mangfold av informanter. Mine informanter kommer fra ulike deler av Jernbaneverket, men alle har hatt en rolle i Samhandlingsprogrammet. Samtidig er snøballmetoden attraktiv fordi den også er tidsbesparende (ibid.). Relatert til denne avhandlingens rammer og forskningsdesign, vurderer jeg at en strategisk utvalgsmetode med ti informanter er et godt utgangspunkt for å beskrive og analysere fenomenet Samhandlingsprogrammet.

4.8 Gyldighet, pålitelighet og overførbarhet – vitenskapelig legitimitet og kvalitet

En forskers tolkning av resultater innebærer en refleksjon rundt dataenes meningsinnhold, relatert til teorigrunnlag og forskerens vurderinger i analysen (Thagaard 2009). Teori- og empirivurderinger er en viktig del av forskningens kvalitet (ibid.:197). Jeg beveger meg i denne avhandlingen mellom en induktiv og deduktiv tilnærming til teori og empiri, i en

abduktiv tilnærming. Begrunnelsen er at jeg tar utgangspunkt i etablert teori og analyserer dataene slik at ny teori kan utvikles. Prosessen er en vekselvirkning mellom teori og empiri.

Forskningens kvalitet og legitimitet er alltid et gjennomgående metodetema. Tradisjonelt inkluderer dette en vurdering av validitet, reliabilitet og hvor generaliserbare funnene er. Dette er tre kvalitetskriterier i kvantitativ forskning. Kvalitativt orienterte forskere har et noe ulikt syn på de tre kvalitetskravene, og noen tar også avstand fra disse fordi de oppleves undertrykkende og begrensende for kvalitativ forskning (Kvale&Brinkmann 2009:249). Det kan være hensiktsmessig å bruke mer hverdagslige begreper for å gjøre vurderinger av forskningens kvalitet mer praksisnær og forståelig. Jeg bruker her *gyldighet* i stedet for validitet og *pålitelighet* i stedet for reliabilitet, mens generaliserbarhet er byttet ut med *overførbarhet* (ibid.). Dette er relevante begreper også for caseanalyser. Kvale&Brinkmann omtaler disse kvalitetskriteriene som håndverksmessig kvalitet i forskningsprosessen (ibid.:253).

Uansett begrepsbruk og metoder, ønsker vi som forskere at de konklusjoner som blir trukket i forskningen er basert på et best mulig grunnlag slik at vi trekker relevante og troverdige konklusjoner. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig med inspeksjon av sluttresultatet av forskningen. Kvalitetskontrollen må gjøres i alle faser av forskningsprosessen, som kontinuerlig prosessvalidering (ibid.:253). Hva innebærer så de tre kvalitetskravene *gyldighet*, *pålitelighet* og *overførbarhet* relatert til kvalitative forskningsmetoder og hvordan vurderer jeg disse i denne avhandlingen?

Gyldighet

Gyldighet i forskningen og gyldige data handler om hvorvidt den valgte metoden er egnet for å undersøke det den skal undersøke. Gyldighet sikres gjennom saklig og velbegrunnet bruk av metode for både datainnsamling og analyse. Transparente forskningsprosesser styrker gyldigheten, også omtalt som forskningens troverdighet, "the credibility" (Strauss&Corbin 1998). En redegjørelse for forskningsprosessens faser inngår i dette, jf. kapittel 4.6. Relatert til denne avhandlingen er spørsmålet om dokumentanalyse og intervjuer faktisk undersøker Samhandlingsprogrammet i henhold til de forskningsmål og forskningsspørsmål jeg trekker opp. Gyldigheten av forskningsresultater vurderes av forskeren selv, andre forskere og av informantene, eventuelt også andre lesere og målgrupper. For å styrke gyldigheten i mine funn har jeg derfor holdt meg strengt til forskningsspørsmålene i analysen og også prøvd å vurdere alternative forståelsesmåter. Samlet sett har jeg prøvd å reflektere rundt mine funn og vært åpen for alternative analyser av de data jeg har hatt tilgjengelig. Til tross for en slik vurdering av gyldighet, vil det kunne finnes feilkilder og skjevheter som kan reise spørsmål ved gyldigheten av funn og konklusjoner. For å redusere feilkilder kan man gi informantene anledning til å gi respons på analysen, "respondent validation" (Simons 2010:131). En annen mulighet er å utvide intervjuutvalget for å kontrollere gyldighet i nåværende analyse. Jeg har ikke benyttet de to sistnevnte strategiene. Respondentvalidering er i seg selv krevende å håndtere og kan være usikkert. Det stiller krav til ekstra tidsbruk fra respondentene, og responsen må følges

opp, blant annet bør man utarbeide kriterier for hvordan responsen skal håndteres. Dette har jeg vurdert som for tidkrevende i forhold til tilgjengelige tidsressurser. Informantutvalget kunne vært større, gitt mer tidsressurser. Jeg vil likevel argumentere for at ti intervjuer er tilstrekkelig innenfor denne avhandlingens rammer.

Pålitelighet

Pålitelighet i valg av metode og pålitelige data dreier seg om å kunne stole på forskningen og på forskeren (Kvale&Brinkmann 2009:249). Et kriterium for pålitelighet er at en annen forsker vil komme til de samme konklusjoner på et annet tidspunkt, jf. at funnene og analysen kan reproduseres. Dette er meget krevende i caseanalyser fordi konteksten vanskelig eller umulig kan gjenskapes i ulike forskningsoppdrag. Et typisk pålitelighetsspørsmål kan knyttes til om det valgte forskningsopplegget kan påvirke funnene. Det er problematisk å avvise dette helt, fordi det alltid er skjønn involvert og dermed en fare for å overtolke dataene. Dette gjelder imidlertid uansett metodevalg. Som forsker streber man etter nøyaktighet og transparens i gjennomføring av undersøkelsen og i analysen. Intervjuerens pålitelighet kan knyttes til utforming av intervjuet, og særlig er ledende spørsmål en fallgrube for påliteligheten (Kvale&Brinkmann 2009). I arbeidet med intervjuguiden og i gjennomføringen av intervjuene har jeg også stilt åpne spørsmål som har gitt rom for informantenes egne fortellinger. Gjennom gjengivelse av forskningsprosessens faser har jeg vektlagt åpenhet og transparens og en mest mulig presis gjengivelse. Dette har vært mitt viktigste bidrag til å sikre avhandlingens pålitelighet.

Overførbarhet

Det tredje kvalitetskriteriet er overførbarhet, et tema som jeg også tok opp i kapittel 4.4.3 i lys av Simons (2010) betraktninger om generalisering. Et hovedtrekk hos Simons er at generaliseringskriteriet kan tolkes annerledes i en caseanalyse enn i kvantitativ forskning. Hun snakker om ulike typer generaliseringer, og jeg dro fram konsept- og prosessgeneralisering som aktuelle for denne avhandlingen. Simons hevder imidlertid at "overførbarhet" er et mer treffende begrep enn generalisering. Jeg er enig i dette. I en caseanalyse er det casen i seg selv som er det unike, i den konteksten den utspiller seg i. Ut ifra et postmodernistisk perspektiv mener Kvale&Brinkmann (2009) at dette kan bety en bevegelse fra generalisering til kontekstualisering (ibid.:265). Det krever imidlertid at overførbarhet knyttes til fellestrekk ved konsepter, prosesser eller situasjoner og ikke oppfattes som kopiering. Overførbarhet kan også knyttes til om lesere kjenner seg igjen i funnene (Thagaard 2009:209). Min vurdering er at flere av funnene er relevante for og overførbare til lignende kunnskapsorganisasjoner, for eksempel i arbeid med kunnskapsledelse, informasjonssystemer, kunnskapsdeling, samarbeidsinitiativ, digitalisering av oppgaver og organisasjonsutvikling. Gjennom den tykke beskrivelsen av casen, kan jeg oppnå at ledere og medarbeidere i andre organisasjoner kjenner seg igjen i de funnene jeg har gjort.

4.9 Etske retningslinjer og overveielser

Å overveie etiske dilemma har en framtrødende plass i all forskning, også i bruk av kvalitative metoder og særlig i de tilfeller der forsker og informant får direkte kontakt, slik

som i intervjusituasjonen (Thagaard 2009). Dette utfordrer subjektiviteten (jf. kapittel 4.5.1). Etiske dilemma oppstår i ulike faser i forskningsprosessen, og de kan relateres til forskersamfunnets krav til redelighet og nøyaktighet slik dette er formulert av de nasjonale forskningsetiske komitéene (NESH 2006). I meldeskjemaet til NSD og i informert samtykkeskriv til alle informantene i forkant av intervjuene (jf. vedlegg 2), har jeg forholdt meg til følgende retningslinjer:

- Behandling av personopplysninger
- Konfidensialitet, meldeplikt og bytte av navn til informantene
- Informert samtykke
- Tydeliggjøring av konsekvenser for informantene.

Jeg har for eksempel vurdert om sitatene fra intervjuene som brukes konfidensielt med fiktive navn, likevel kan spores til roller og posisjoner som i verste fall kan skape uro og eventuelt skade mine informanter i egen organisasjon eller i beste fall kan være eksempler på mot og åpenhet til å gjøre betraktninger. Jeg vurderer sensitiviteten i utsagnene som lite kontroversielle og har valgt å bruke sitatene fordi de har et viktig meningsinnhold og bidrar til å belyse problemstillingen.

5. Analyse – teori møter empiri

Samhandlingsprogrammet handler om å endre en kjempe av jern. (Programleders presentasjon på Difi-konferanse 31.10.12).

5.1 Introduksjon

I kapittel 1.3 trakk jeg opp problemstilling, forskningsmål og spesifikke forskningsspørsmål. For å rekapitulere: Det overordnede forskningsmålet er *å bidra til økt forståelse om hva en satsing på kunnskapsledelse i en stor offentlig kunnskapsorganisasjon kan innebære*. Med utgangspunkt i casen i Jernbaneverket analyserer jeg følgende problemstilling:

”Hva er mulige konsekvenser av et strukturelt kunnskapssyn på kunnskapsledelse?”

Med denne problemstillingen som utgangspunkt presiserte jeg forskningsmålet: *Min ambisjon er å forstå og formidle betydningen av å gå grundig til verks. Det innebærer i denne sammenheng å bruke et bredt anlagt begrepsapparat og gjennomføre grunnlagsdiskusjoner i planlegging og iverksetting av et program for kunnskapsledelse.*

Jeg repeterer nedenfor de fem forskningsspørsmålene (jf. kapittel 1.3.3), som jeg også vender tilbake til i kapittel 5.4.

- I. Hvilke perspektiver er relevante for å forstå kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling i organisasjoner?
- II. Hvilke konsekvenser har denne forståelsen når man planlegger, designer og gjennomfører ulike initiativ for å lede og dele kunnskap?
- III. Hvis kunnskapsledelse i bunn og grunn er å lede og tilrettelegge for sosiale prosesser og organisasjonslæring, hvilke verktøy må da benyttes?
- IV. Hvilken nytte kan kunnskapsorganisasjoner ha av å utvikle en refleksiv praksis rundt grunnleggende begreper som kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling?
- V. Hvilke konsekvenser kan det ha om man ikke reflekterer og bare anskaffer tilgjengelige kommersielle løsninger?

I kapittel 5.2 presenterer jeg caseanalysen med fem funn, i lys av den teorien som er presentert i kapittel 2. Dernest trekker jeg opp konklusjoner i kapittel 5.3, for så å drøfte hvordan jeg har belyst problemstillingen, nådd forskningsmålet og besvart forskningsspørsmålene i kapittel 5.4.

5.2 Å gjøre teorien levende gjennom funn i casen

I denne caseanalysen har jeg en utviklingsoptimistisk og lærende tilnærming. Selv om jeg også stiller spørsmål og forholder meg kritisk til casen, er denne tilnærmingen en viktig premis for mine funn, for analysen, anbefalinger og konklusjoner. Jeg utforsker for å forstå og for å tilføre økt kunnskap om fenomenet jeg analyserer, om planlegging og

gjennomføring av denne typen satsinger og for å bidra med teoriutvikling innen kunnskapsledelse. Hvert funn inneholder derfor også en anbefaling til Jernbaneverket. Figur 5 nedenfor gir først en oversikt over funnene, i kortfattet form, deretter beskrives de fem funnene nærmere:

<p>Funn 1: "Downplaying thinking and reasoning"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samhandlingsprogrammets egenart og kjennetegn er uklar. Bruksdefinisjoner av grunnleggende begreper ble i liten grad etablert. Meningsskapingen fremstår som for svakt forankret.
<p>Funn 2: Et strukturelt og instrumentelt kunnskapssyn</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samhandlingsprogrammet er basert på et strukturelt kunnskapssyn. Det innebærer en begrenset forståelse av kunnskapsbegrepets mangfold og muligheter. Et prosessuelt og praksisbasert kunnskapssyn er undervurdert.
<p>Funn 3: En teknokratisk form for kunnskapsledelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samhandlingsprogrammet er i lys av Earls taksonomi primært en teknokratisk form for kunnskapsledelse som undervurderer sosiale dimensjoner ved kunnskapsledelse.
<p>Funn 4: Teknisk-rasjonell organisasjonsendring</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samhandlingsprogrammet kan ses som teknisk-rasjonell organisasjonsendring.
<p>Funn 5: I kunnskapsretorikkens felle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samhandlingsprogrammet viser for lang avstand mellom ord og handling. Den interne markedsføringen av Samhandlingsprogrammet brukte kunnskapsretorikk som språklige virkemidler.

Figur 5 Oversikt over funn

Funn 1: Samhandlingsprogrammets egenart og kjennetegn er uklar. Bruksdefinisjoner av grunnleggende begreper ble i liten grad etablert. Meningsskapingen framstår som for svakt forankret. Det synes ikke å være enighet i Jernbaneverket om hva slags satsing Samhandlingsprogrammet er. Undersøkelsen avdekker mange "merkelapper" med en programidentitet som spriker i ulike retninger. Følgende karakteristikk som er gitt i intervjuene, kan illustrere forskjellene:

- "Samhandlingsprogrammet er en IKT-satsing";
- "Programmet er noe langt mer enn en IKT-satsing";
- "Det er et samarbeidsinitiativ";
- "Programmer er et OU-program og et endringsinitiativ";
- "Vi så det som en transformasjonsprosess";
- "Egentlig er det en kultursatsing med 20 prosent teknologi og 80 prosent kultur".

Dette viser et stort spenn og ulike oppfatninger om programmets egenart. Jeg tolker dette dels som et uttrykk for manglende etablert praksis for å prioritere begrepsavklaringer og grunnlagsdiskusjoner, og dels som et resultat av effektivitetskrav og tidspress i programmet. Fahey&Prusak omtaler dette som en uheldig nedvurdering av refleksjon og

begrunnelse, det de kaller "Downplaying thinking and reasoning" (Fahey&Prusak 1998:273). Jeg hevder at dette kan være en treffende karakteristikk av Jernbaneverkets håndtering av grunnlagsdiskusjoner i programmet. La meg utdype dette funnet:

Slik jeg ser det innebærer Samhandlingsprogrammet flere endringsprosesser, i tenkemåte og holdning til hva informasjon og kunnskap er, i arbeidsmåter, samhandlingspraksis og i bruk av teknologi. Gjennom de ulike IKT-verktøyene skal programmet føre til en ny delingskultur, som skal preges av åpenhet, gjennomsiktighet og effektivitet. Informasjon, kunnskap og kompetanse som tidligere har vært skjermet, individualisert og lite tilgjengelig, skal synliggjøres kollektivt og gjenbrukes. Dette er programmets ambisjoner. Jeg hevder at programambisjonene innebærer både individrettede og sosiale endringsprosesser som griper inn i de ansattes jobbhverdag, og som utfordrer tankemønstre og handlinger. Slike endringsprosesser er komplekse. Staceys ([2001] 2008) bidrag til kompleksitetsteorien gir oss et språk for å forstå både organisasjoner og kunnskapsprosesser som "komplekse responderende relateringsprosesser" (ibid.:195). Her er det sosiale samspillet irrganger, kaos, konflikt og kontinuerlige utvikling selve kjernen i både kunnskapsutvikling og organisasjonsendring. Samhandling er dermed i utgangspunktet komplekst og ikke-instrumentelt.

I Samhandlingsprogrammet burde man dvelt langt mer ved samhandlingens kompleksitet, både de muligheter samhandling gir og de sosiale begrensningene som finnes ved å styre og designe samhandling – med og uten IKT-verktøy. Det er naturlig å forvente at nettopp *samhandling* ble gjenstand for grundig drøfting. Jernbaneverkets definisjon av samhandling har etter min vurdering en instrumentell og teknologisk slagside: "Aktiv samhandling er synonymt med å søke, finne, lagre, arkivere og dele/kommunisere. Fokus på samhandling handler om at vi utnytter den informasjon og kompetanse som vi har i Jernbaneverket" (jf. kapittel 3.3.1). Samhandling begrunnes med å "utnytte informasjon og kompetanse", uten at disse to begrepene defineres nærmere. Å slå fast i en definisjon at "aktiv samhandling" er synonymt med å søke, finne, lagre, arkivere [...]", mener jeg burde vært grundig drøftet. Slike aktiviteter er vel først og fremst individuelle og ikke samhandlende? Jeg hevder også at det er legitimt å etterlyse *hva* som menes med "å dele og kommunisere", i teori og i praksis. Jeg konkluderer med at å navngi en satsing eller et program, er en viktig øvelse man ikke skal ta for lett på.

Visjonen i programmet illustrerer at programmet skulle være en effektiv, kvalitetsdrevet og produktiv satsing: "Jernbaneverket har et arbeidsmiljø hvor alle ansatte samhandler effektivt og deler informasjon og kunnskap for å sikre kvalitet og produktivitet" (jf. kapittel 3.3.3). Jeg oppfatter at programorganisasjonen i overkant har vært operativt og instrumentelt rettet. Programdokumentasjonen har mange tellekanter. Rapporteringsregimet oppover i organisasjonen var systematisk og prosjektrettet. Programorganisasjonen skulle først og fremst sikre en god iverksetting av IKT-systemene – de nye IKT-applikasjonene for søk, saksbehandling og lagring. Dernest skulle det nye intranettet med

de digitale arbeidsrommene implementeres. Endringsbehovet var stort, det var tidspress og behov for rask handling. Kravene til offentlige etaters informasjons- og dokumentasjonshåndtering skulle dessuten følges opp, og toppledelsen forventet resultater. Individuelt rettet opplæring ble høyt prioritert fordi det viktigste var at IKT-verktøyene ble innført og tatt i bruk raskest mulig. Tidspress og resultatkrav kan medføre at drøfting av motsetningsfylte synspunkter og begreper nedprioriteres. Det kan ha negative konsekvenser for implementering av nye løsninger og verktøy. Jeg har tolket det slik at tidspresset var en dominant faktor i programmets gjennomføring.

I kapittel 2 drøftet jeg hvordan ulike teoretikere argumenterer for at det er uheldig at organisasjoner i sitt kunnskapsarbeid ikke vektlegger å avklare vitale begreper som informasjon og kunnskap (Fahey&Prusak,1998; Earl, 2001; Tsoukas, 2005). Slike feilgrep omtales som vanlige. Fahey&Prusak drar dette vel langt, også språklig, når de kaller slike feilgrep for "døds synde". I min undersøkelse finner jeg ikke at Jernbaneverket foretok avklaringer og diskusjoner om programmets særpreg eller sentrale begreper som informasjon, kunnskap, informasjons- og kunnskapsdeling, delingskultur og samhandling. Begrepene brukes "om hverandre", i hovedsak uten definisjon og forklaring, både i programdokumentasjonen og i den interne markedsføringskampanjen. Jeg vil derfor hevde at Jernbaneverket i altfor liten grad etablerte "working definitions", for å bruke Fahey&Prusaks begrep. Å etablere bruksdefinisjoner innledningsvis i store satsinger er med på å ramme inn, avgrense og skape mening for brukerne. Tolket ut ifra et pragmatisk perspektiv, kan dette ses som at både språket, begrepene, tenkningen og refleksjonen i seg selv blir nyttige verktøy for å handle og erfare.

Som jeg trakk opp i kapittel 2.2. er Weick (1995) opptatt av at meningsgjøring ("sensemaking") står helt sentralt i endringsarbeid. Jo større endring, desto større er behovet for å forklare, begrunne og skape mening for de ansatte. Her mener Weicks teori om "sensemaking" kan være en god ledetråd, også for Samhandlingsprogrammet. Etter to års satsing virker det ikke som om informantene, som alle kjenner programmet godt, har en felles oppfatning av programmet. Dette kan være en indikasjon på at øvrige brukere heller ikke har klare oppfatninger om programmets særpreg. Siden jeg ikke har undersøkt brukersiden spesielt i denne caseanalysen, skal jeg være forsiktig med å trekke konklusjoner her. Det er utvilsomt krevende å utvikle kollektiv meningsgjøring, kanskje er det også umulig i en organisasjon med 4000 ansatte? Her snakker jeg ikke om at målet er 100 prosent felles oppslutning og felles forståelse, men heller en størst mulig grad av kollektiv forståelse og ikke minst en streben etter å skape mening for så mange som mulig. Selv i en digital tid, kan ny teknologi være fremmedgjørende for mange. Jeg vil argumentere for at bevisst meningsgjøring bør ha en plass i endringsprosesser som Samhandlingsprogrammet. Dette krever bred involvering og mye dialog. Jeg stiller meg spørrende til om Samhandlingsprogrammet har satt meningsgjøring på dagsorden, for eksempel i styringsgruppen eller i de mange ressursgruppene som ble tilknyttet programmet.

Det er også interessant å observere at programorganisasjonens medlemmer ikke synes å ha relatert programmet til *kunnskapsorganisasjonen* Jernbaneverket, til kunnskapsledelse eller kunnskapsarbeid. Innledende refleksjoner rundt dette kunne påvirket og nyansert programmets formål, innretning og praktiske gjennomføring og gitt grunnlag for flere verktøy enn de rent IKT-baserte. En av informantene etterlyste en forståelse rundt det å være en kunnskapsorganisasjon:

Vi har jo aldri problematisert hvorfor og hvordan vi kan jobbe smartere i Jernbaneverket. Det burde ha vært en basisforståelse for det i Samhandlingsprogrammet. Det ble aldri stilt spørsmål ved hvordan en kunnskapsarbeider jobber og skal jobbe framover.
("Ole", informant i intervju våren 2013)

Hvis man velger å gi rom for refleksjon rundt antagelser, forutsetninger, begreper og modeller, berører det også organisasjonskulturelle perspektiver. Valg av verktøy og arbeidsmetoder kan ses som et uttrykk for kulturelle "artefakter" – som symbolske prosesser og objekter i organisasjonskulturen (Bang [1988]1995). Er det et kulturtrekk ved Jernbaneverket at man først og fremst er operativt rettet og at grunnlagsdiskusjoner, refleksjon og meningsskaping har liten tradisjon og legitimitet? En organisasjonskulturell tilnærming kan gi andre perspektiver og bedre innsikt i hvilke kulturelle uttrykk og manifestasjoner, verdier og normsett som har innflytelse på organisasjonens praksis. Flere av informantene har omtalt Samhandlingsprogrammet som en kultursatsing. Jeg vil hevde at en organisasjonskulturell analysemodell er en relevant tilnærming som kan fange opp uttrykte følelser, myter, språk, sjargong, verdier og normsett. Slike artefakter kan utgjøre både fremmende og hemmende faktorer for kunnskapsdeling. Jernbaneverket sier selv at de har mange subkulturer. Det hadde vært interessant å se på om mottagelsen og bruken av Samhandlingsprogrammets verktøy varierer på tvers av subkulturene. En slik innfallsvinkel kunne vært et nyttig supplement og et mulig korrektiv til mitt teorigrunnlag og min analyse.

Funn 1 kan oppsummeres slik: Det virker som om Samhandlingsprogrammet har hatt begrenset refleksjon rundt programmets egenart og sentrale begreper. Min anbefaling er at Jernbaneverket kan ha fordeler av å utvikle en refleksiv praksis som dweler langt mer ved grunnlagsdiskusjoner og begrepsavklaringer. I utviklingsprosjekter og endringsprosesser er dette en viktig faktor for å skape mening for de ansatte, og for å lykkes i endringsarbeidet.

Funn 2: Samhandlingsprogrammet er basert på et strukturelt kunnskapssyn. Det innebærer en begrenset forståelse av kunnskapsbegrepets mangfold og muligheter. Et prosessuelt og praksisbasert kunnskapssyn er lite synliggjort. Det er uheldig å undervurdere betydningen av å gjøre epistemologiske avklaringer.

Det er uttalt i programmets dokumentasjon at Jernbaneverket ønsker å utløse et kunnskapspotensial. Ambisjonen virker med andre ord klar: Medarbeiderne ses som kunnskapsressurser, og samhandling og kunnskapsdeling er forutsetninger for at

organisasjonen skal lykkes med å nå sine mål. Dette kan tolkes som at Jernbaneverket betrakter medarbeidernes kunnskap som en ressurs som må utnyttes mest mulig effektivt, helt i tråd med teorien om et *kunnskapsbasert organisasjonssyn*, med referanser til blant annet Nonaka&Takeuchi, 1995; Brown&Duguid, 1998; Earl, 2001; Easterby-Smith&Lyles, 2011. Spørsmålet er imidlertid hvordan Jernbaneverket gjennom Samhandlingsprogrammet ser ut til å reflektere over organisasjonens kunnskapsressurser i praksis? Etter min mening, viser programmets fire IKT-verktøy oss noe om dette. Det er slående at Jernbaneverket bruker ca. 40 MNOK på programmet, uten at satsingens kjernebegreper og ulike forståelsesmåter vies tilstrekkelig oppmerksomhet og undring. Dette har jeg drøftet i funn 1. Her i funn 2 ser jeg nærmere på hvordan programmets kunnskapssyn, kommer til uttrykk i mitt datagrunnlag. Jeg utdyper nedenfor at Samhandlingsprogrammet i hovedsak er basert på et *strukturelt kunnskapssyn*:

Det er dokumentert at Jernbaneverket valgte fire IKT-verktøy for søk, lagring, gjenfinning, informasjon, nyheter og kunnskapsdeling, og at det ble igangsatt et omfattende opplæringsprosjekt knyttet til bruk av samtlige verktøy. Hva slags type kunnskap er det Samhandlingsprogrammet mener å kunne dele gjennom de ulike IKT-verktøyene? Helt konkret, hva slags kunnskap deles via elektronisk saksbehandling? Er det kunnskap man deler når man gjenfinder dokumenter og filer? Er det kunnskap man deler når man på intranettet leser om nyheter, og er det kunnskap man deler når prosjektene har egne web-baserte prosjektmom hvor all dokumentasjon om prosjektet er samlet? Dette høres muligens ut som retoriske spørsmål. Et umiddelbart svar kan være: Nei, det er ikke kunnskap, det er informasjon i form av organiserte data som effektivt deles via IKT-verktøy. Denne informasjonen kan være et grunnlag for kunnskapsdeling. Et mer nyansert svar kan være: Ja, det er kunnskap som deles, gitt at man har et strukturelt eller instrumentelt basert kunnskapssyn, slik for eksempel Newell m. fl. (2002) definerer dette (jf. figur 1 i kapittel 2.4.1). Ser man kunnskap som en sosial læringsprosess, da er Samhandlingsprogrammet kun informasjonsdeling, ikke kunnskapsdeling. De fire IKT-verktøyene har i seg selv ingen sosial dimensjon, de setter ikke kunnskapen i spill. De samler, lagrer og gjenfinder informasjon. Først når denne informasjonen tas i bruk av de ansatte, drøftes og problematiseres, oppstår kunnskap og ny kunnskap kan utfordres og vokse fram. Informasjon og kunnskap kan ut ifra et strukturelt kunnskapssyn forstås tett opp til hverandre. Dette kommer jeg tilbake til.

Jeg konstaterte i funn 1 at Jernbaneverket i liten grad etablerte bruksdefinisjoner i satsingen, jf. "working definitions". Hvis jeg går ytterligere inn i dette, vil jeg også hevde at de heller ikke ser ut til å ha dvelt ved ulike manifestasjoner og former av kunnskap. Her viser jeg til Blackler kunnskapsmanifestasjoner (Blackler 1995) og ulike perspektiver på taus og eksplisitt kunnskap (Polanyi, 1958; [1966] 2000; Nonaka&Takeuchi, 1995; Styhre, 2004; Tsoukas, 2011). Jeg argumenterer for at Samhandlingsprogrammets verktøy ikke gir nok muligheter til å fange opp multifasettert kunnskap (Blackler 1995 i Hislop 2009:36), men kun flytter på "kodet kunnskap" og muligens også "rutinekunnskap og prosedyrer", for

å bruke Blacklers terminologi. Den kulturelt baserte kunnskapen som oppstår gjennom dialog og sosiale relasjoner ("encultured knowledge"), den tause dimensjonen ved kunnskap eller den kroppslige og personlig erfarte kunnskapen, problematiseres ikke i Samhandlingsprogrammet. Denne kunnskapen gis ikke et språk i Samhandlingsprogrammet. Det vil jeg kalle en undervurdering av de ansattes kunnskap. For å fange opp og favne kunnskapens sammensatte natur, for å dele kunnskap i sin fulle bredde, må Jernbaneverket tilrettelegge for andre verktøy, som sosiale møteplasser, læringsarenaer, praksisnettverk, samarbeidsprosjekter, faggrupper og kompetansesirkler for å nevne noen muligheter. De må satse på samhandling via ansikt til ansikt-verktøy, hvor ansatte møtes for å sette kunnskapen i spill og la praksis møte praksis. Min erfaring er at de fleste organisasjoner trenger bevisste grep som tilrettelegger for kunnskapsdeling og læring gjennom ulike sosiale møteplasser og nettverk.

Jeg vil hevde at de IKT-verktøyene Samhandlingsprogrammet benytter, først og fremst kan ses som informasjonsdeling – eller som deling av strukturelt basert kunnskap. Ut ifra de definisjonene jeg omtalte i kapittel 2.3.2, definerte jeg informasjon som "data som er satt inn i en sammenheng som skaper mening", med henvisning til Gottschalk ([2001] 2004). Når Jernbaneverkets direktør i programbrosjyren sier: "Noe av kunnskapen er godt gjemt i fil- og mappesystemet vårt, og noe besitter vi hver og en av oss" (Jernbaneverket 2010:1), vil jeg hevde at hun tar feil. Det er informasjon man finner i filer og mapper, mens de ansatte har kunnskapen og utvikler den videre. Denne distinksjonen mellom informasjon og kunnskap er en nødvendig forståelse for å se behovet for ulike typer verktøy for informasjons- og kunnskapsdeling. Men – samtidig er det lett å gå seg vill i disse begrepene.

Jeg har argumentert for at et strukturelt kunnskapssyn ser kunnskap som en enhet, en vare, noe som eies av enkeltindivider og som kan kodifiseres, overføres, spres og deles via IKT-systemer på en effektiv måte slik at kunnskapen overføres til nye individer eller til organisasjonen. Kunnskap forstås som noe eksplisitt, den er kumulativ, den blir artikulert og er kognitivt basert i individet. Kunnskapsdeling i slikt perspektiv hviler på at kunnskap kan overføres mellom individer og mellom individer og organisasjoner, ved hjelp av teknologiske verktøy, men uten sosial interaksjon. Slik Jernbaneverket har designet Samhandlingsprogrammet, viser de en tiltro til at kunnskapen er strukturelt basert og at den kan kodes, flyttes, samles opp og deles effektivt – bare medarbeiderne får opplæring i å bruke IKT-applikasjonene. To av IKT-verktøyene i Samhandlingsprogrammet, Søk-prosjektet og Sak&Arkiv-systemet, forholder seg til saker, notater, filer, mapper og kataloger produsert av kompetente medarbeidere. Min tolkning er delt: Primært vil jeg kalle dette informasjon og informasjonsdeling, sekundært vil jeg kalle det kunnskapsdeling, men da basert på et strukturelt kunnskapssyn. Jeg vil uansett hevde at dette er et reduksjonistisk kunnskapssyn. Det er grunn til å spørre om noe kan kalles kunnskap før den tas i bruk, før man reflekterer over den, snakker om den, interagerer rundt den, tillegger den kontekst og en situasjon? Med et prosessuelt kunnskapssyn er det vanskelig å

argumentere for at det er forskjell på strukturelt basert kunnskap og informasjon. Kunnskapsforståelsen avhenger av hvilket epistemologisk perspektiv man har på kunnskap. I Samhandlingsprogrammet har ikke denne epistemologiske avklaringen vært gjort. Det er kanskje grunnen til at de bruker informasjons- og kunnskapsbegrepet om hverandre?

Det er ikke slik at Samhandlingsprogrammets informanter løfter fram det strukturelle kunnskapssynet. De synes ikke å problematisere ulike kunnskapssyn overhodet. Imidlertid, en av informantene hadde en noe annerledes betraktning rundt kunnskap og den opplæringen som er gjennomført: "Kunnskap og opplæring handler jo om pedagogikk og læringsprosesser som tar tid. Dette har vi ikke tatt hensyn til i programmet" ("Rolf", informant i intervju våren 2013).

Jeg har vært på søken etter om det finnes tendenser til mer nyanserte kunnskapsforståelser i Samhandlingsprogrammet, og jeg vil hevde at det finnes en kime til et annerledes perspektiv. Hvis jeg går nærmere inn på prosjekt "Samordnet kommunikasjon", som har brukt IKT-verktøyet Lync med skjermdeling og videokonferanseløsninger, vil jeg si at dette verktøyet tilrettelegger for kunnskapsdeling. Dialog og kommunikasjon koples her *via* teknologi som gjør at kunnskap kan deles og vokse fram gjennom dialog. Her ligger ikke bare muligheten til mer effektiv kommunikasjon via tale og bilde i sanntid, men her kan Jernbaneverket også legge grunnlaget for mer samarbeid, kunnskapsdeling og dialog ansikt til ansikt. Sett på denne måten kan Samhandlingsprogrammet også sies å bygge på et sosialt og prosessuelt kunnskapssyn. Jeg drar analysen en smule langt for å hevde dette. Jernbaneverket synes ikke å ha satt Lync inn i en kunnskapsdelingskontekst. Det virker mest som om Lync er testet ut som effektiv informasjonsdeling og utsjekking av de ansattes tilgjengelighet. I skrivende stund er det uavklart om Jernbaneverket vil prioritere å videreutvikle denne formen for kommunikasjon.

Det fjerde verktøyet, "Banenettet", som er det nye intranettet, er på mange måter et klassisk intranett, men med en viss interaktiv funksjonalitet gjennom et kommentarfelt og en "likes-funksjon". Her har Samhandlingsprogrammet også tatt et skritt videre over i en noe annerledes kunnskapsdeling, og muligens med en mer prosessuell kunnskapsforståelse. Via intranettet er det tilrettelagt for å ta i bruk Microsofts web-baserte SharePoint-løsning i "Arbeidsrommene". Med denne plattformen kan medarbeiderne opprette samarbeidssteder for å dele informasjon med andre, administrere dokumenter og prosjekter, samt publisere rapporter som kan hjelpe alle å ta bedre avgjørelser. Disse digitale rommene skal overta for den store stygge ulven, det såkalte "fellesområdet R". SharePoint er Microsofts svar på Web 2.0-teknologien, som åpner for både skybaserte lagringstjenester, serverlagring samt samproduksjon av innhold. Gjennom en allerede etablert leverandøravtale med Microsoft hadde Jernbaneverket potensielt tilgang til denne plattformen. Basert på min dokumentasjonen, ønsket Jernbaneverket å utnytte denne avtalen. Andre alternative delingsverktøy ble derfor ikke vurdert. "Arbeidsrommene" med sine fagrom, prosjekt- og

enhetsrom (se kapittel 3.3), tilrettelegger for web-basert samarbeid og informasjonsdeling. Disse rommene betraktes av flere av mine informanter som endringsfaktor nr. 1 i hele programmet. Gjennom bruk av "Arbeidsrommene" påvirkes både holdninger og muligheter til deling, til hvordan man samproduserer innhold og til åpenhet om hva man produserer. "Arbeidsrommene er rosinen i pølsa", sier flere av informantene. De mener at det er her en ny og smartere arbeidsform viser seg mest. Disse digitale rommene kan sies å bære bud om et mer prosessuelt kunnskapssyn og en annen måte å forstå kunnskapsdeling. Det prosessuelle kunnskapssynet, slik jeg redegjorde for i kapittel 2.3.3, er basert på at kunnskapsarenaen flyttes fra individet til den sosiale arenaen, hvor kunnskap utvikles gjennom praktisk samhandling og erfaringsdeling. Jeg vil hevde at Jernbaneverket ikke er "der" ennå, og at nye grep bør tas for å tilrettelegge for ulike fysiske møteplasser på tvers av organisasjonen. Kan man se for seg en re-start for Samhandlingsprogrammet som tar den sosiale samhandlingen, samspillet og den prosessuelle kunnskapen mer på alvor? Da kan Jernbaneverket følge opp medarbeidernes etterspørsel etter flere samarbeidsarenaer og mer kunnskapsdeling. Slik Samhandlingsprogrammets IKT-verktøy er designet, har de en begrenset verdi for kunnskapsdeling. Samarbeidsarenaer, læringsarenaer, faglige møteplasser og nettverk kan utløse "kunnskaping", mer enn informasjonsdeling.

Hvis kommunikasjonsløsningene og "Arbeidsrommene" *kombineres* med fysiske møteplasser og dialog, kan den prosessuelle og sosiale dimensjonen ved kunnskap, kunnskapsdeling og læring, få utfolde seg. Det vil også kunne løfte fram de ulike praksiser som hver dag utspiller seg i organisasjonen, i ulike kontekster, divisjoner og avdelinger. Den samhandlingen som de ansatte nå etterspør kan da drøftes på nye måter og på nye arenaer (jf. Jernbaneverkets undersøkelse gjort i forbindelse med ledelsens rundreise "Vi skal videre-toget", se kapittel 3.3.8). At IKT her kan spille en støttende eller fasiliterende rolle, er både sannsynlig, smart og mulig.

Jeg konkluderer her i funn 2 med at Samhandlingsprogrammet primært synes å være basert på et strukturelt kunnskapssyn med for stor tiltro til IKT-verktøy som en mekanisme for kunnskapsdeling. Dette er, slik jeg ser det, et reduksjonistisk kunnskapssyn som hindrer organisasjonens å ta i bruk kunnskapsmangfoldet. Det gjør også at kunnskapsdeling reduseres til informasjonsdeling. Jeg hevder videre at dette er et altfor snevert perspektiv for å utnytte organisasjonens sammensatte kunnskap. Hvis Jernbaneverket ikke utnytter kunnskapsmangfoldet i organisasjonen, kan de redusere sitt eget kunnskapings- og læringspotensial. Motsatt vil en mer praktisk rettet kunnskapssatsing ta i bruk den erfaringsbaserte kunnskapen til medarbeiderne, for eksempel i fellesprosjekter og nettverk på tvers av eller innenfor samme fagområder. Per i dag etterlyser medarbeiderne slikt samarbeid. Jernbaneverket må legge bedre til rette for at medarbeidernes kunnskapsressurser får anledning til å vokse fram og skape ny verdifull kunnskap som kan bidra positivt til å fremme Jernbaneverkets posisjon, tjenesteutvikling og attraktivitet som kunnskapsorganisasjon. Min anbefaling er at Jernbaneverket bør vurdere hvordan *både* teknologiske og sosialt baserte verktøy kan bidra til dette. Det er ikke snakk om et enten

eller, men et både og. Web 2.0-teknologiens verktøy kan her spille en brobyggingsrolle. En helhetlig kunnskapssatsing er et ansvar som hviler på ledelsen, men også på medarbeiderne. Både kunnskapsledere og kunnskapsarbeidere har ansvar for å sette refleksjon om kunnskapens muligheter og begrensninger på dagsorden i jobbhverdagen.

Funn 3: Samhandlingsprogrammet er i lys av Earls taksonomi primært en teknokratisk form for kunnskapsledelse som undervurderer sosiale dimensjoner. Earls taksonomi kan med fordel videreutvikles som teoretisk analysemodell – for å fange opp epistemologiske aspekter ved kunnskap og for å inkludere en ny skole som bygger bro mellom teknologiske og sosiale dimensjoner.

Samhandlingsprogrammet sett som kunnskapsledelse kan drøftes ut ifra de fire IKT-verktøyene, noe som er helt i tråd med hvordan kunnskapsledelse tradisjonelt er innrettet. Teknologisk basert kunnskapsledelse redegjorde jeg for i kapittel 2 med referanse til en rekke sentrale forskere som Earl, 2001; Hayes, 2011; von Krogh m.fl., [2001] 2005; von Krogh, 2012; Alavi&Denford, 2011. Ut ifra IKT-verktøyene karakteriserer jeg programmet som en teknologi-sentrert (Hayes 2011) eller teknokratisk form for kunnskapsledelse (Earl 2001), som undervurderer et prosessuelt og sosialt basert syn på kunnskapsledelse. Jernbaneverket har gjennom sine verktøyvalg ikke gitt særlig oppmerksomhet til den sosiale og interaktive dimensjonen ved kunnskapsledelse, kunnskapsdeling og læring.

Funn 3 kan ses i forlengelsen av de foregående funnene. I utgangspunktet mener jeg det er hensiktsmessig å se kunnskapsledelse som et "paraplybegrep", slik Alvesson&Kärremann har formulert det og som jeg drøftet i kapittel 2.4.1. Paraplymetaforen illustrerer at kunnskapsledelse har mange forgreininger og retninger som er basert på dype epistemologiske skillelinjer. Earls taksonomi for kunnskapsledelse kan ses som en paraplymetafor eller en helhetlig overbygning eller rammeverk. Jeg vil hevde denne taksonomien er en egnet tilnærming for å beskrive og forstå Samhandlingsprogrammet som kunnskapsledelse.

Jeg mener å ha belegg for å se programmet som en *teknokratisk form for kunnskapsledelse*. Begrunnelsen er at de aktuelle IKT-verktøyene kan karakteriseres som en kombinasjon av det Earl kaller systemskolen og kartografskolen. Systemskolen refererer til IKT-systemer som legger til rette for koding, lagring og systematisering av kunnskap. Earl kaller dette den IKT-rettede og tradisjonelle kunnskapsledelsesstrategien, tett på informasjonsledelse. Jeg gjenfinner dette i Samhandlingsprogrammet og kategoriserer Søk-verktøyet og Sak&Arkiv-verktøyet som eksempler på denne skolen. Som en del av intranettet har Samhandlingsprogrammet også inkludert ansatteprofiler ("Min profil"), med direkte kopling til relevante "Arbeidsrom". "Min profil" gir en oversikt over kontaktinformasjon og de ansattes kompetanse. Dette har lenge vært etterspurt av medarbeiderne og responsen har vært positiv. Ifølge Earls taksonomi er dette et uttrykk for kartografskolen, en slags kunnskapskartlegging som tolkes som døråpner til kunnskap, men som ikke er kunnskapsdeling i seg selv. "Banenettet" har også en peker som kalles "Arbeidsstøtte" med aksess til ulike styringssystemer, manualer, rutiner, prosedyreverktøy og tjenester. Dette

kaller Earl for prosesskolen. Oppsummert vil jeg hevde at alle de tre skolene under Earls teknokratiske tilnærming kan gjenfinnes i Samhandlingsprogrammet.

Earls økonomiske tilnærming og den Kommersielle skolen, tar utgangspunkt i at kunnskap betraktes som intellektuell eiendom, hvor patenteringsbehov og rettighetsproblematikk er tema i kommersialisering av organisasjonens kunnskap. Denne tilnærmingen framstår ikke som relevant for Samhandlingsprogrammet, men anses mer aktuell for private organisasjoner eller FoU-institusjoner som skal kommersialisere forskningsresultater som ansatte har oppnådd.

Den tredje tilnærmingen til Earl er den atferdsmessige – også den delt i tre skoler og hvor den sosiale dimensjonen har en klar plass. Generelt sett finner jeg ikke grunnlag for å kategorisere Samhandlingsprogrammet verken i organisasjonsskolen, den sosiale skolen eller den strategiske skolen. Kjernen i disse tre er knyttet til kunnskapsutvikling og -deling gjennom ulike sosiale relasjoner som etablering av nettverk, grupper og arenaer som skal stimulere utvikling av delingskultur. Den strategiske skolen har også et klart budskap om at kunnskapsledelse ses som en del av forretnings- eller virksomhetsstrategien, og ikke som et initiativ på siden av organisasjonens kjernevirksomhet. Til en viss grad har Samhandlingsprogrammet noen trekk fra den strategiske skolen fordi programmet relateres til Jernbaneverkets strategiske innsatsområder. Programmet ses som et ledd for å styrke sikkerhetskulturen og forbedre oppmerksomheten mot å fange opp feil og mangler. Det er etter mitt syn en god idé å kople sikkerhetsfokus og feilsøking til kunnskapsledelse, men da trenger man også å internalisere verktøy for evaluering og læring, for eksempel gjennom bruk av formative evalueringer og læringsarenaer. Jeg vil også hevde at "Arbeidsrommenes" SharePoint-verktøy også har en viss sosial dimensjon som kan videreutvikles. Disse digitale rommene har en samarbeidsfunksjonalitet, de er ment å være arenaer for nettbasert deling. Her kan Jernbaneverket kombinere med fysiske møteplasser og sosiale arenaer som de per i dag ikke har.

Jeg vil hevde at Jernbaneverket kan ha praktisk nytte av Earls atferdstilnærming, fordi den fanger opp prosessuelle og sosiokulturelle aspekter ved kunnskapsdeling som jeg mener er i for stor grad oversett i Samhandlingsprogrammet. Dette kan illustreres ved et sitat fra en av informantene: "Sett innenfra er Samhandlingsprogrammet kulturjobbing, sette utenfra er det et IKT-program. Programmet er 20 prosent teknologi og 80 prosent kultur" ("Per", informant i intervju våren 2013). Jeg vil hevde at hvis dette synspunktet hadde hatt gjennomslagskraft i programarbeidet, ville verktøyene også reflektert den *sosiokulturelle* dimensjonen ved kunnskapsledelse og kunnskapsdeling. I kapittel 3.3.8 (Nye perspektiver på kunnskap i Jernbaneverket) refererer jeg til toppledelsens rundreise med "Vi vil videre-toget" hvor svært mange ansatte har formidlet hvilke endringsbehov Jernbaneverket har. Medarbeiderne etterlyser mer erfaringsdeling og samarbeid på tvers av organisasjonen. De prosesser og verktøy som de ansatte har etterspurt, kan også ses som et bidrag til en kunnskapsledelsesstrategi. Her har Jernbaneledelsen muligheten til å kople innspillene fra

rundreisen til en videreutvikling av Samhandlingsprogrammet ved å sette kunnskapsledelse på dagsorden og også ta høyde for ulike aspekter ved et prosessuelt og sosialt basert kunnskapssyn.

Samhandlingsprogrammets fokus på opplæring gjennom "*Prosjekt Innføring*" kan også vurderes i lys av Earls sosiale skole. Innføringsprosjektet ble ivaretatt av HR-avdelingen, men med eksternt innleid konsulent og bruk av internt rekrutterte endringsveiledere som gjennomførte opplæringen. Det ble lagt stor vekt på at opplæring i bruk av IKT-verktøyene var en nødvendig betingelse for å lykkes. Her er Earls sosiale skole på linje med det Brown&Duguid (1998) kaller en sosial strategi for kunnskapsdeling. Den eksterne konsulenten i Samhandlingsprogrammet hadde en tilretteleggende rolle og kan ses som en "oversetter", mens de interne endringsveilederne kan betraktes som interne "kunnskapsmeglere", slik jeg skisserte i kapittel 2.3.2. Oversetter- og meglerrollen synes viktig i endringsarbeid, også i Samhandlingsprogrammet. Imidlertid er jeg undrende til at Jernbaneverket ikke prioriterte langt flere ressurser til endringsveilederne for virkelig å gjøre en forskjell. Det var ca. ti slike veilederne på vel 3500 ansatte, et misforhold som taler for seg selv. Hvilken reell meglerrolle kunne endringsveilederne egentlig ha når det var så få av dem? Her vil jeg hevde at Jernbaneverket har undervurdert dimensjoneringen og gjort en mangelfull vurdering av kompleksiteten i både opplæringsbehov og læringsprosesser. Flere av informantene hevder også at satsingen på endringsveiledere ble for "puslete" og at behovet for opplæring og veiledning var, og fortsatt er, langt større. Opplæringen har jeg tidligere karakterisert som ensidig rettet mot individuelle tiltak. For å stimulere til kunnskapsdeling *mellom* ansatte, bør også opplæringen ha en sosial eller kollektiv dimensjon. Samarbeid og samhandling må ofte erfares – og læres.

Det er ikke uvanlig å undervurdere opplæringsbehovet knyttet til innføring av nye verktøy, også IKT-verktøy. *Verktøy* kan forståes på ulike måter. Det kan oppfattes som et praktisk rettet redskap som hjelper deg til å løse et problem, hvor verktøyet kun er en "tilrettelegger" og ikke har noen verdi i seg selv. Jeg vil hevde at IKT-verktøyene i Samhandlingsprogrammet er av en slik type. Å lære bruken av et verktøy skaper sjelden mening om man ikke ser nytten av bruken. Kunnskap infiltrert i verktøy betyr ingenting før de ansatte bruker verktøyet. Jeg støtter Tsoukas tilnærming når han sier: "To use a tool properly we need to assimilate it and dwell in it" (Tsoukas 2011:462). Det er den praktiske bruken som kan sette kunnskapen i spill.

Når jeg bruker Earls taksonomi som tilnærming, er det behov for å se nærmere på hans ståsted i kunnskapsledelsesfeltet. Jeg oppfatter at Earl plasserer seg som en representant for management-tradisjonen, og hans intensjon er å gi praktiske råd til organisasjoner som vil utforme strategier og tiltak for kunnskapsledelse. Han er også tydelig på sin rådgiverrolle. I tillegg til å bruke taksonomien for å planlegge strategiske grep, anbefaler Earl også en situasjonsanalyse *før* man planlegger og iverksetter kunnskapsledelse. Han mener det er viktig å for å fange opp hvor i organisasjonen kunnskapsutvikling og -deling

er mest kritisk. Om Jernbaneverket skulle ta i bruk Earls taksonomi, vil jeg hevde at det er viktig å gjennomføre en slik form for foranalyse, slik Earl anbefaler.

Earl kan ut ifra sine råd oppfattes som preskriptiv. Jeg vil likevel argumentere for at taksonomien ikke bare er preskriptiv. Earl vektlegger behovet for alternative retninger og skoler, og han oppfordrer organisasjoner til å bruke flere løsninger, avhengig av behov. Han argumenterer også for at kommersielle IKT-applikasjoner ikke er tilstrekkelige i kunnskapsledelse. Det skal også sies at Earl, på linje med en rekke av de andre teoretikerne jeg har referert til i kapittel 2, også argumenterer pragmatisk for at kunnskapsledelse i praksis bør inneholde *både* teknologiske og organisatoriske verktøy. Det ligger naturligvis en viss preskripsjon i et slikt argument, samtidig er det et tegn på en både og-strategi.

Hva er så anvendbarheten av Earls taksonomi anno 2013 og framover? "Organisasjoner trenger modeller, rammeverk og metoder som passer deres kontekst", sier Earl (Earl 2001:216 [min oversettelse]). Jeg vil hevde at hans taksonomi fungerer som et nyttig kategoriseringsverktøy og som et hjelpemiddel for å se alternative løsninger og perspektiver på kunnskapsledelse. Jernbaneverket kan ha god nytte av å vurdere Earls taksonomiske tilnærming, nettopp for å se på ulike alternative perspektiver på kunnskapsledelse og valg av verktøy både for informasjons- og kunnskapsledelse. Jeg mener at denne analysen viser at de tre retningene og de syv skolene fortsatt er relevante og at modellen kan ha praktiske implikasjoner for hvordan man *kan* innrette et program. Imidlertid har taksonomien, slik jeg ser det, både begrensninger og et potensial for videreutvikling. Jeg trekker her fram tre forhold:

- *For det første* mener jeg at taksonomien har en svak epistemologisk side. Earl drøfter ikke ulike kunnskapssyn, ei heller ulike kunnskapsformer eller taus-eksplisitt aspektet ved kunnskap og hvordan dette kommer til uttrykk i de ulike skolene. Han nøyer seg med en kort karakteristikk av "kunnskapsfilosofien" per skole. Dette vil jeg hevde er mangelfullt for å forstå de respektive skolenes epistemologiske ståsted. På dette området gir Earl etter min mening et utilstrekkelig bakteppe for organisasjoners strategiske valg når det gjelder kunnskapsledelse. Earl kommenterer at mange bestrebelser på kunnskapsledelse forholder seg til både "eksplisitt og taus kunnskap, intern og ekstern kunnskap" (Earl 2001:218), og at ledere, ut ifra hans empiri, i liten grad forholder seg til kunnskapsbegrepet. Det burde være et godt argument for å *inkludere* kunnskapsbegrepet mer utførlig i modellen. Slik sett kan taksonomien ses som epistemologisk svakt fundert, og den er mindre reflekterende enn operativt fokusert. Earls taksonomi kan derfor med fordel utvides med ulike kunnskapssyn for å gi mer dybdeforståelse og skape refleksjon rundt kunnskapens rolle i de respektive retningene og skolene. En slik utvidelse av modellen vil kunne dra veksler på etablert forskning på ulike kunnskapssyn. Det er også interessant å få et bredt empirisk

grunnlag for å analyse hvordan kunnskapsdimensjonen er behandlet i kunnskapsledelsesinitiativ, for eksempel i offentlige organisasjoner.

- *For det andre* ser jeg at modellens anvendelse anno 2013 har en begrensning siden Web 2.0-betraktninger ikke inngår, naturlig nok siden taksonomien er datert 2001. Jeg er ikke kjent med at Earl selv har videreutviklet taksonomien i den retning de senere år. Jeg er heller ikke kjent med at andre forskere har tatt slike initiativ. Min vurdering er at en mulig videreutvikling av taksonomien kan inkludere en "hybridskole", som kombinerer teknologiske og sosiale tilnærminger og verktøy, som en brobygging mellom det Earl kaller en teknokratisk og en atferdsrettet tilnærming, hvor Web 2.0-utviklingens sosiale dimensjon kan integreres. Jeg vil vende tilbake til dette i kapittel 6 om mulige framtidige forskningstema og modellutvikling. Jeg reflekterer over at den økonomiske eller kommersielle skolen til Earl også med fordel kunne vært rettet mer mot organisasjoners økonomiske begrunnelse for å arbeide med kunnskapsledelse, uten at vi dermed snakker om å beskytte intellektuelle rettigheter slik Earl redegjør for. Kunnskapsledelse og verdiskaping kan også ses som to sider av samme sak. Imidlertid lar jeg denne problemstillingen hvile i denne omgang.
- *For det tredje* framstår Earls modell som at han tar for gitt at kunnskap kan styres og ledes, uten et kritisk blikk på selve management-begrepet. Her vil jeg hevde at det er nyttig å lytte til kritikken fra forskere som hevder at det er en iboende selvmotsigelse ved det å lede kunnskap (Stacey, [2001] 2008; Alvesson&Kärremann, 2001; von Krogh m.fl., [2001] 2005). Alvesson&Kärremann problematiserer selve sammenstillingen av "kunnskap" og "ledelse". Kunnskapsledelse ses som et oksymoronisk begrep som består av motstridende ord, som "the odd couple", to begreper som egentlig utelukker hverandre (Alvesson&Kärremann 2001:1013). De tar til orde for at kunnskapsledelse i større grad bør fokusere mer på hvordan man kan *lede mennesker*. Stacey (2008) tar på sin side klart avstand fra at kunnskap kan ledes, og hans argument er at kunnskap *vokser fram* nedenfra gjennom selvorganiserte prosesser som ikke kan og ikke bør styres. Slike prosesser er kaotiske og ustyrkelig og verken kan eller bør ledes. Staceys perspektiv står i klar kontrast til den management-tradisjonen som Earl representerer. Stacey overlater kunnskapingsprosessen til kunnskapsarbeiderne og -lederne, uten design, så å si. Dette er også langt unna den kunnskapsdelingen som Samhandlingsprogrammet vektlegger. Jeg medgir at jeg er noe tvilende til det selvorganiserte prinsippet, men vil hevde at Staceys interaktive tilnærming er vel verdt å lytte til og prøve ut.

Jeg avrunder min analyse rundt dette funnet der jeg startet: Jeg holder fast ved at Samhandlingsprogrammet sett som kunnskapsledelse, i all hovedsak, må betraktes som en "mainstream" tilnærming med teknologisk fokus. De sosiale, prosessuelle og praktiske dimensjonene ved kunnskap og kunnskapsdeling behandles bortimot ikke, selv om det er tegn til at SharePoint-teknologien i "Arbeidsrommene" kan åpne for en ny praksis. For å gi

mer kraft og muskler til en slik utvikling, kan Jernbaneverket med fordel se nærmere på hvordan bruk av Web 2.0-teknologi kan kombineres med ulike fysiske møteplasser. Hvordan kan en innsats i etterkant av Samhandlingsprogrammet gi en fornyet stimulans til realisering av nye arbeidsformer, smartere jobbing og mer reell samhandling i praksis? Anbefalingen til Jernbaneverket er å vurdere eller revurdere Samhandlingsprogrammets verktøy i et langt bredere perspektiv, for eksempel i lys av hele den taksonomien som Earl trekker opp. Jeg har imidlertid også lagt vekt på at det finnes noen begrensninger ved taksonomien.

Dette funnet peker også mot mulige forskningstema for å videreutvikle taksonomien, noe jeg kommer tilbake til i kapittel 6. Jeg avslutter min analyse rundt funn 4 med Davenports betraktninger fra 2008, om behovet for fornyelse av kunnskapsledelsesfeltet:

If E2.0 can give KM (Knowledge Management) a mid-life kicker, so much the better. If a new set of technologies can bring about a knowledge-sharing culture, more power to them. Knowledge management was getting a little tired anyway. (Davenport, 2008, i Harvard Business Review-blogg).

Funn 4: Samhandlingsprogrammet kan ses som teknisk-rasjonell organisasjonsendring

Basert på den empirien som har vært tilgjengelig i denne caseanalysen, har jeg også gjort et funn som kan karakterisere Samhandlingsprogrammet som organisasjonsendring eller organisasjonsutvikling (OU). Flere av informantene mener at programmet har utviklet seg til å bli et OU-program selv om ikke IKT-verktøyene hadde et slikt utgangspunkt. Jeg har vurdert om det er slik at et OU-perspektiv vil gi tilsvarende eller andre assosiasjoner, og konklusjoner enn et kunnskapsledesperspektiv. OU-feltet er også et mangfoldig fagområde med ulike tradisjoner i teknologisk, psykologisk, sosiologisk, pedagogisk og organisasjonsteoretisk retning.

Én OU-tilnærming kan ses i lys av Borums fire endringsstrategier; *den teknisk-rasjonelle, den humanistiske og kulturelle, den politiske og den eksplorative endringsstrategien* (Borum 1997:117). I hovedsak kan Samhandlingsprogrammet, både planlegging og gjennomføring, betraktes som en teknisk-rasjonell OU-strategi. Kjennetegnene er lett å gjenfinne i den systematiske programorganiseringen, planer, kartlegginger, effektivitetsfokus, styringsdata, gevinstrealiseringsmål og i rapporteringsregimet. Økt produktivitet og kvalitet er uttalt ambisjon, og innføring av de ulike IKT-verktøyene skal effektivisere arbeidsprosessene. Retorikken er her lett å kalle teknokratisk, andre vil kanskje si at Jernbaneverket her er inspirert av New Public Management? Den humanistiske endringsstrategien er mindre synlig, bortsett fra selve opplæringsopplegget med internt rekrutterte endringsveiledere. Jeg har tidligere argumentert for at opplæringen i programmet var underdimensjonert, selv om den individuelle opplæringen er forsøkt ivaretatt. Det organisasjonskulturelle aspektet kan sies å begrense seg til den interne markedsføringskampanjen hvor en rekke språklige artefakter er brukt for å "selge inn" programmets budskap og for å gi verdi til en dugnadsånd rundt programmet. Jeg finner også et visst belegg for å se

Samhandlingsprogrammet i lys av en politisk endringsstrategi slik Borum bruker begrepet, for eksempel gjennom bruken av en styringsgruppe og en rekke ressursgrupper med bred representasjon fra alle deler av Jernbaneverket. Gjennom bred representasjon av ulike interesser og kompetanser, har intensjonen vært å sikre innflytelse, involvering og gjennomføringsevne fra ulike deler av organisasjonen. Borums eksplorative eller utforskende endringsstrategi har, etter mine vurderinger, en lite synlig plass i Samhandlingsprogrammet, kanskje nettopp fordi den teknisk-rasjonelle tilnærmingen ser ut til å dominere. Det eksplorative kan kjennetegnes ved det innovative og utradisjonelle. På mange måter representerer Samhandlingsprogrammet også noe nytt i Jernbaneverket, men samtidig opprettholdes et tradisjonelt og strukturelt kunnskapssyn og vanlige individuelle opplæringsløp. Det eksplorative ville vært mer slående om man hadde utforsket og prøvd ut langt flere verktøy for å stimulere til og tilrettelegge for ulike typer kunnskapsdeling.

OU-perspektiver og organisasjonslæring er nærliggende fagområder. I forlengelsen av Borums perspektiv, vil jeg vise til Elkjaers innfallsvinkel fra sosial læringsteori som inngang til organisasjonslæring (Elkjaer 2004), som jeg også drøftet i kapittel 2.2 om ulike organisasjonssyn. Sett ut ifra Elkjaer vil jeg karakterisere Samhandlingsprogrammet som initiativ for å forbedre informasjonssystemer og -prosesser, hvor kunnskap begrenser seg til at hver og en av de ansatte får tilgang til databaser, saker, filer, mapper etc. Denne formen for individuell kunnskapsutvikling og organisasjonslæring omtaler Elkjaer som "the acquisition metaphor" (ibid.: 419). Dette er en annen måte å omtale et strukturelt kunnskapssyn, langt unna en prosessuell forståelse av både kunnskap og organisasjonslæring.

Konklusjonen min er at Samhandlingsprogrammet, både med Borums OU-linse og Elkjaers organisasjonslæringsperspektiv, får en strukturell og teknologisk merkelapp, relativt lik den teknokratiske tilnærmingen som jeg drøftet i funn 3. Hvis Jernbaneverket hadde identifisert programmet som en OU-satsing eller organisasjonslæring fra starten av, ville kanskje verktøyene vært annerledes. Det avhenger imidlertid av hvilke OU-perspektiver som får gjennomslagskraft. Hvis fokuset rettes mot OU for å endre arbeidsformer, etablere nettverk og nye samarbeidsmønstre og utvikle en delingskultur, er det hensiktsmessig at den innledende fasen også inneholder en form for organisasjonsanalyse. Da kan de sosiale og prosessuelle forståelsesmåtene, "de humanistiske og kulturelle modellene" for å følge Borum, gjøres langt mer eksplisitte. Det kunne muligens gitt en annen og bredere innretning, men også andre resultater for Samhandlingsprogrammet.

En av informantene hadde en refleksjon rundt programmets egenart, med et synspunkt som skiller seg fra de andre innspillene. "Lise" kopler Samhandlingsprogrammet til begrepene i Aristoteles' retoriske triangel; ethos, pathos og logos. Dette er begreper som ofte trekkes fram i skrive- og talekunst, som virkemidler for å overbevise andre. Jeg tolker henne slik at Samhandlingsprogrammet undervurderte organisasjonsdimensjonen, endringens sosiale aspekter, følelser og etikk, men også at man kom til kort i

kommunikasjonen for å overbevise om behovene for endringer. I dag tenker jeg også at jeg skulle spurt "Lise" langt mer utførlig om hva hun mente med dette utsagnet:

Samhandlingsprogrammet var vel egentlig et fornyelsesprosjekt for endrede arbeidsmåter. Det startet som en IKT-satsing, men det var jo en endringsprosess. Vi tok ikke nok høyde for at programmet innebar organisasjonsutvikling. Da måtte vi ha jobbet mer for å vinne hjertene, med både ethos, pathos og logos. ("Lise" (2013), informant i intervju våren 2013).

Min anbefaling til Jernbaneverket er å ha en åpen holdning til at utviklingsprosjekter som involverer informasjon og kunnskap, informasjonsdeling og kunnskapsdeling, skaper endringsprosesser i organisasjonen. Det krever en forståelse for endring som inkluderer langt mer enn teknisk-rasjonelle forhold.

Funn 5: Samhandlingsprogrammet viser for stor avstand mellom ord og handling. Den interne markedsføringen av Samhandlingsprogrammet brukte kunnskapsretorikk som språklige virkemidler.

Jeg beskrev i kapittel 3 at Samhandlingsprogrammet underveis i programperioden lanserte en informasjonskampanje de kalte "Dugnad for deling", med en brosjyre om programmet med slagordet: "JA! Jeg deler". Slagordet har fulgt programmets argumentasjon i opplæringsopplegg og presentasjoner, både internt og eksternt i møter med andre organisasjoner og på konferanser. Informasjon om programmet ble, ifølge informantene, tillagt stor vekt. Informasjonsmedarbeidere deltok aktivt i programorganisasjonen. Den nevnte brosjyren ble også kalt en "kulturguide". Våren 2012 var det også denne rosa brosjyren, dens språkbruk og innhold som fenget og fanget min interesse for programmet. Etter min mening er den måten man valgte å informere og kommunisere om Samhandlingsprogrammet, et interessant funn. De ønsket å mobilisere og motivere ansatte til å ta verktøyene i bruk. Isolert sett må dette anses som positivt og offensivt. Imidlertid er jeg i tvil om kampanjen har bidratt til å forklare og nyansere begrepene i programmet og skape refleksjon rundt dem. Jeg vil heller argumentere for at språkbruken om "kunnskapsdeling, delingskultur, dugnad, vi skal lære av våre feil og suksesser, kunnskapsdeling på tvers", for å nevne noen, framstår som forførende slagord når de ikke gis mer begrunnelse, innhold, nyanser og mening.

Både tilhengere og kritikere av kunnskapsledelse har omtalt feltet som "buzzword og fad". Dette berørte jeg i kapittel 2.4.1, dels i lys av Alvesson&Kärremanns skepsis til kunnskapsfeltets retorikk, men også med utgangspunkt i ny-institusjonell organisasjonsteori – med referanse til både Meyer&Rowan (1977) og Powell&DiMaggio (1983). Kunnskapsledelse blir vanskelig å trenge igjennom, og språkbruken kan oppfattes som overfladisk og idyllisert ønsketenkning. Det er grunn til å være kritisk til språklige virkemidler i slike markedsføringskampanjer, med slagord som virker som selvinnyttende sannheter, truismen av typen: "Knytte kompetente medarbeidere sammen" eller "Kunnskapsdeling er en forutsetning for at vi lykkes". Særlig framkommer slikt språk i en rekke presentasjoner av programmet og ikke minst i den interne markedsføringskampanjen. Jeg er undrende til om den kunnskapsretorikken som er brukt, også kan ha gitt Samhandlingsprogrammet et tåkelagt preg hvor språkbruken ikke har hatt tilstrekkelig konsistens med de aktuelle IKT-verktøyene – slik disse framstår for brukerne. Mens kampanjen fokuserte på sosiokulturelt

og prosessuelt konnoterte begreper som "kunnskapsdeling, læring, samhandling, dugnad, kulturbygging og samarbeid", var verktøyene primært av teknologisk karakter. Denne avstanden mellom ord og handling, eller slagord og handling, kan også forklare at aksepten og bruken av de nye verktøyene har tatt lengre tid enn antatt. Jeg vil hevde at en disharmoni mellom språk og verktøy kan tolkes som en dekoplet institusjonalisering for å bruke Meyer&Rowans begrep. Dekoplingen viser til at det ikke er samsvar med organisasjonens policy og praksis, det offisielle og det uoffisielle – i den forstand at organisasjonen ikke har internalisert begrepene og forståelsen av disse (Meyer&Rowan 1977). Dette betyr at jeg stiller meg spørrende til om Jernbaneverket har tatt inn over seg sin rolle som kunnskapsorganisasjon, med kunnskapsledere og kunnskapsmedarbeidere. Min hovedbegrunnelse for å hevde dette er at jeg ser for få spor av grunnlagsdiskusjoner, refleksjon og diskurs rundt kunnskapens rolle og funksjon. Samhandlingsprogrammet ses ikke som kunnskapsledelse i Jernbaneverket. Politisk riktig retorikk er muligens en nødvendig betingelse, men den er ikke tilstrekkelig for å blåse ordentlig liv i kunnskapsdiskursen i en organisasjon. Jeg er spørrende til om Jernbaneverket i denne sammenheng, på linje med mange andre organisasjoner, for lett har adoptert kunnskapsbegrepene som mote og tidsriktig omdømmebygging, *uten* at organisasjonen er moden for det eller har verktøy som faktisk tilrettelegger for kunnskapsutvikling og -deling. Kunnskapsretorikken kan være en forførende felle. En refleksjon fra en av informantene kan illustrere dette: "Samhandlingsprogrammet hadde jo en systemtilnærming først. Samhandling, dugnad og deling? Nei, det var kampanjebiten det. Vi hadde jo slogans." ("Petra", 2013, informant i intervju våren 2013).

Min konklusjon er at kunnskapsretorikken i kampanjen kan ses som en kombinasjon av dekoplet institusjonalisering og et uttrykk for institusjonell isomorfisme, hvor Jernbaneverket bruker en moteriktig kunnskapsoppskrift som det andre lignende organisasjoner gjør. Det er dette jeg kaller kunnskapsretorikkens felle. Når jeg oppsummerer dette siste funnet, hevder jeg at de språklige virkemidlene og retorikken i den interne markedsføringen framstår som politisk korrekt, men ikke helt i samsvar med programmets verktøy. Intensjonene var gode, men det kan skape tvil og mistillit når kunnskapsbegrepene blir for kampanjepreget. Min anbefaling til Jernbaneverket er at de ser nærmere på kampanjens språkbruk og vurderer om den burde vært mer nøktern, eller om den kan være startpunktet på å sette kunnskapstematikken på dagsorden på en ny måte.

5.3 Konklusjoner etter caseanalysen

I kapittel 5.2 har jeg drøftet fem empiriske funn som er analysert med bakgrunn i det teoretiske bakteppet og metodevalg. Hvilke konklusjoner kan jeg så trekke? Og dessuten – har jeg besvart min problemstilling og de forskningsspørsmålene jeg ønsket å belyse? Jeg trekker her opp noen konklusjoner og forsøke å besvare disse spørsmålene.

5.3.1 Konklusjoner om teori- og metodevalg

Som Borum hevder fortolker vi som forskere og endringsagenter organisatoriske prosesser og fenomener ut ifra ulike posisjoner og perspektiver. Vi gjør teoretiske valg i forhold til et større "repertoar av analytiske perspektiver" (Borum 1997:118). Jeg har redegjort for at min teoretiske innfallsvinkel primært har vært å analysere Samhandlingsprogrammet som en satsing på *kunnskapsledelse*. Jeg har basert meg på ulike tilnærminger til kunnskapsledelse, og herunder ulike teoretiske innfallsvinkler til både kunnskap og kunnskapsdeling. Jeg trekker også inn *elementer* fra alternative teoretiske tilnærminger som organisasjonslæring og -endring, organisasjonskultur, "sensemaking", kaosteori, institusjonell organisasjonsteori, organisasjonskultur og digitalt influert læringsteori.

Jeg konkluderer her med at samlet sett er dette et relativt bredt teoretisk repertoar for denne caseanalysen. Jeg mener at alle teoriene også er interessante for å beskrive, forstå og formidle *ulike sider* ved Samhandlingsprogrammet som sosialt fenomen. De synes også relevante relatert til et masterstudium i kunnskapsledelse. Samtidig kunne også andre teoretiske tilnærminger vært brukt og gitt andre analyser. Om Samhandlingsprogrammet hadde vært analysert som informasjonsledelse eller et informasjonssystem kunne man ha anvendt mer teknologisk baserte teorier, for eksempel fra informatikk eller informasjonsvitenskap. Det ville gitt andre faglige linser, andre fokusområder og kanskje andre metodevalg. Slike alternative valg ville vært interessante, men de er definitivt utenfor mitt kompetanseområde.

Jeg erkjenner også at med denne studien aldri vil kunne overskue Jernbaneverkets og Samhandlingsprogrammets helhet og nyanser, det mangfold av initiativ, prosesser, prosjekter og hendelser som pågår og stadig utvikles innenfor en organisasjons- og programkontekst. Her ligger en metodisk begrensning som jeg ikke kan løpe fra. Det ligger også mulige begrensninger i kun å se på én case. Gitt andre tidsrammer, ville jeg ideelt sett sammenlignet flere case og satsinger på kunnskapsledelse i ulike organisasjoner. Det ville muligens kunne styrket forskningens legitimitet. Samtidig er caseanalysens styrke at man går i dybden for å begripe det unike, slik jeg også argumenterer for i metodekapittelet. Jeg opplever at jeg til en viss grad har hatt muligheten til dybdeforståelse, men jeg er ydmyk for at mitt kunnskapsgrunnlag likevel er begrenset i forhold til den komplekse konteksten som Samhandlingsprogrammet inngår i. Jeg har redegjort for rammene og forutsetninger for denne forskningsdesignen i kapittel 4. Min konklusjon er at forskningsdesignen og det kvalitative metodevalget har bidratt til å kunne følge opp den forskningsagendaen jeg har hatt.

Jeg konkluderer med at det går en linje fra funn 1-5, og at funnene også kan ses som en sammenhengende kjede. Det er ikke overraskende at Samhandlingsprogrammets egenart framstår som uklar når begrepsavklaringer og grunnlagsdiskusjoner om hva kunnskap og kunnskapsledelse er, ikke ser ut til å ha vært et omdiskutert tema. Når IKT-verktøy i ulike varianter er den verktøykassen man benytter, er det grunnlag for å hevde at Samhandlingsprogrammet domineres av et strukturelt kunnskapssyn som får konsekvenser, bevisst eller ubevisst. Det strukturelle kunnskapssynet gjenspeiles i en

fortolkning av et teknologi-sentrert syn på kunnskapsledelse og et teknisk-rasjonelt syn på organisasjonsendring og -læring. Bruddet mellom funnene er kanskje mest synlig i det siste funnet om kunnskapsretoriske virkemidler, hvor språkbruken *ikke* er så teknologisk rettet. Den gir heller assosiasjoner mot et langt mer prosessuelt og praksisrettet kunnskapssyn. Samtidig har jeg her argumentert for en viss skepsis mot bruk av kunnskapsretoriske virkemidler som står i kontrast til programmets innhold og verktøy. Derfor er også det siste funnet ekstra interessant, slik jeg ser det.

Jeg konkluderer med at jeg har forsøkt å gi praktiske råd til Jernbaneverket ved å knytte anbefalinger til hvert av funnene. Tanken er at anbefalingene skal være konstruktive innspill til en re-start eller videreutvikling av Samhandlingsprogrammet eller videre arbeid med kunnskapsledelse i Jernbaneverket. Jeg undrer meg over om de funnene jeg her har gjort også kan være nyttige i helt andre store satsinger, i andre lignende sosiale fenomener. I dette ligger det at de fem funnene også kan ha en viss generisk verdi ut over det som handler om Samhandlingsprogrammet eller kunnskapsledelse. Jeg mener det er mulig å overføre både funn og andre perspektiver ut ifra både konsept- og prosesslighet som jeg tok opp i kapittel 4. Under gjennomføringen av Samhandlingsprogrammet har en rekke etater etterspurt informasjon og kunnskap fra Jernbaneverket om metoder, prosesser, modeller og resultater. Jeg konkluderer med at de fem funnene som er gjort i denne casen også *kan være* brukbare og nyttige å lytte til for andre etater, men alltid med en ydmykhet for alle organisasjoners særtrekk og behov.

5.3.2 Har Samhandlingsprogrammet endret en kjempe av jern?

I ulike presentasjoner omtales Samhandlingsprogrammet som "å endre en kjempe av jern", derav også denne masteravhandlingens tittel. Metaforer som denne kan bidra til å skape bedre forståelse enn en tradisjonell beskrivelse av data (Miles&Hubermann 1994 i Kvale&Brinkmann 2009:290).

Jeg velger å dvele litt ved denne metaforen og tolker den slik: Jernbaneverket er en stor, kompleks organisasjon, en kjempe med ca. 4000 ansatte og med et samfunnsoppdrag og sektoransvar som nå utvides. En kjempe kan assosieres med en som har slagkraft, makt og som er langt større enn andre. Denne kjempen har ansvar for å drifte, planlegge, vedlikeholde og bygge ut ny jernbaneinfrastruktur. Gjennom Stortingets behandling av *Nasjonal transportplan 2014-2023* har Jernbaneverket fått i oppdrag å gjennomføre en ambisiøs satsing på jernbane. Disse oppgavene krever også utvikling av en innovativ, effektiv og moderne kunnskapsorganisasjon. Å utvikle en strategi for kunnskapsledelse kan være en nødvendig del av organisasjonens framtidige strategi.

Hvis jeg drar metaforen et skritt videre kan jeg spørre: Hva er så jernets egenskap? Ser man jern som det grunnstoffet det er, er de mest slående kjemiske egenskapene at jern er sølvhvitt, relativt mykt og lar seg smi og trekke i ved vanlig temperatur. I ren tilstand er jernet forholdsvis bestandig, det korroderer ikke i tørr luft, men det rustet i fuktig luft og i vann. Dagens skinnegang er imidlertid ikke laget av jern, men av stål – som er en legering av blant annet jern og karbon. Det er nettopp karbonet som styrker og binder jernatomene sammen, som herder jernet. Altså, vi snakker heller om en "kjempe av stål". Uansett stål

eller jern, en kjempe som er laget av slikt materiale er herdet, og det er lett å assosiere dette med noe som er statisk, som vanskelig lar seg bryte opp eller endre. Er dette kjennetegn som passer på Jernbaneverket? Og er det endringsbehovet metaforen først og fremst sikter til? Denne korte og noe humoristiske fortolkningen kan muligens illustrere et trekk ved organisasjonen som viser at kunnskapsledelse må inneholde endringsprosesser, komplekse sosiale endringsprosesser.

Et annet perspektiv er å dvele ved kjempen og å se på den som et komplekst sosialt fenomen, en sosial konstruksjon eller mange sosiale konstruksjoner bestående av ulike kunnskapsledere og kunnskapsarbeidere, alle de som befolker divisjoner, grupper og team – formaliserte og uformelle – med historier, kulturelle særpreg, liv og røre, språk, kropper, følelser og reaksjoner, makt og konflikt. Det er her praksis finner sted, hvor prosjekter, programmer og oppgaver utføres – på ulike arenaer. I dette livaktige og sosiale blandes de "livløse" og tekniske systemene, teknologiene, instruksene og prosedyrene. Et tankekors er det at per i dag er Jernbaneverket som organisasjon også en monopolist. Ingen andre organisasjoner "kan" jernbane på samme måten. Jeg antar at dette også kan påvirke organisasjonskulturen. Det er alt dette som bidrar til å gi kjempen liv, og med liv følger blod, svette og tårer, eller som Dehlin hevder når han drøfter ledelse og improvisasjon: "Hvor har det blitt av kjøttet, blodet og følelsene [...]" (Dehlin 2006:263). Når tema er å endre praksis, få til kunnskapsutvikling og -deling, så snakker vi om det å være menneske. Jeg vil hevde at alle de nevnte elementene er langt mer relevante og viktigere enn selve jernet.

På linje med andre deler av statsforvaltningen, utfordres Jernbaneverket som kunnskapsorganisasjon av modernisering og fornyelse av leveranser, arbeidsprosesser, organisering og arbeidsmåter, leder- og medarbeiderutvikling, kunnskapsutvikling og utnyttelse av IKT som en klar drivkraft for organisasjonsendring. Eier og kunder stiller krav og forventer punktlighet, sikkerhet og miljøvennlighet. Et nytt mantra vokser fram i fornyelsen av statsforvaltningen: Det handler om å jobbe smartere, mer effektivt og kunnskapsbasert for å levere offentlige tjenester best mulig. Det handler også om en rekke store og dyptgripende endringsprosesser, både sosiale og digitale prosesser.

I dette landskapet, som er en krevende kontekst, har Samhandlingsprogrammet prøvd å finne en plass. Programmet har antagelig bare tatt tak i én bit av kjempen som skal endres. Kanskje er programmet starten på en langsiktig og mer mangefasettert endringsprosess? Hvis kunnskapsorganisasjonen Jernbaneverket skal vokse fram, må langt flere verktøy enn de rent teknologiske tas i bruk for å fortsette endringsprosessen.

Mine konklusjoner er: Jeg holder fast ved at kunnskapsledelse er en hensiktsmessig innfallsvinkel til modernisering og innovasjon, som også åpner for en strategisk forankring og for å se ulike endringsprosjekter i sammenheng. Kunnskapsledelse i lys av en helhetlig tilnærming kan bidra til en mer nyansert forståelse for hva informasjon er og hva kunnskap er, og dette kan skape mening og gi legitimitet til helt nødvendige kunnskapsprosesser.

Jeg konkluderer også med at jeg vil anbefale Jernbaneverket å vurdere om de kan redefinere og utvide sin verktøyforståelse og sine verktøy, men også sin

kunnskapsforståelse og dra nytte av et bredt og nyansert perspektiv på hva kunnskap og kunnskapsledelse kan være, både i teori og i praksis. Dette kan også innebære en videreutvikling av de fire IKT-verktøyene som allerede er i bruk. Så langt har Jernbaneverket, slik jeg vurderer det, kun tatt tak i én del av endringsprosessen gjennom Samhandlingsprogrammet. "Å endre en kjempe av jern" krever en større verktøykasse.

5.4 Har jeg nådd mine forskningsmål, belyst problemstillingen og har jeg besvart forskningsspørsmålene?

Mitt overordnede forskningsmål har vært å bidra til økt forståelse for hva en satsing på kunnskapsledelse innebærer i en stor offentlig kunnskapsorganisasjon. Jeg presiserte dette målet ved å detaljere det på følgende måte: *Min ambisjon er å forstå og formidle betydningen av å gå grundig til verks i arbeidet med kunnskapsledelse i organisasjoner. Det innebærer i denne sammenheng å bruke et bredt anlagt begrepsapparat og gjennomføre grunnlagsdiskusjoner i planlegging og iverksetting av et program for kunnskapsledelse*

Gjennom redegjørelsen av den teoretiske konteksten i kapittel 2, den empiriske i kapittel 3, den metodiske i kapittel 4 og til slutt analysen i kapittel 5, vil jeg hevde at jeg har nådd min ambisjon om å forstå ulike aspekter ved Samhandlingsprogrammet som fenomen. Gjennom skriving utvikles tankene, gjennom ordene framkommer en forståelse. Her er min ydmykhet stor. Ambisjonen har vært å formidle betydningen av å ha et bredt teoretisk bakteppe før man designer og iverksetter endringsprosesser som kunnskapsledelse også er. Ambisjonen har også vært å vise kompetanse og undring, nysgjerrighet og utforskning gjennom de vurderinger som er gjort.

Den problemstillingen som jeg trakk opp i kapittel 1.3.2, er utgangspunktet for hele avhandlingen; **"Hva er mulige konsekvenser av å bygge på et strukturelt kunnskapssyn i kunnskapsledelse?"** Gjennom teoritilfanget har jeg belyst denne problemstillingen. Jeg mener å ha belegg for å hevde at det er det strukturelle kunnskapssynet som dominerer i Samhandlingsprogrammet, og jeg konkluderer her med at dette kan ha en rekke uheldige konsekvenser som kan påvirke videreutviklingen av Jernbaneverket som kunnskapsorganisasjon og viktig samfunnsaktør. Jeg vil understreke at dette er *mulige konsekvenser* basert på denne analysens rammer. Et strukturelt kunnskapssyn kan føre til at organisasjonen:

- reduserer kunnskap til noe objektivt, målbart og lett flyttbart
- ikke fanger opp nyanser i kunnskapsbegrepet og åpner ikke for kunnskapens muligheter
- behandler kunnskap som en vare som overføres mellom avsender og mottaker
- undervurderer kunnskapspotensialet i organisasjonen og begrenser muligheten til å utnytte de ansattes kunnskapsressurser
- konvergerer mot et teknologi-sentrert syn på kunnskapsledelse
- overser kunnskapens sosiale dimensjon

- "låser" kunnskap til enkeltindivider
- betrakter bruk av IKT-verktøy som kunnskapsdeling
- stimulerer ikke interaksjon og samhandling, samskaping og relasjonsbygging
- kopler ikke kunnskapsutvikling til organisasjons- og kulturendring
- forsinker modernisering og innovasjon av kunnskapsorganisasjonen
- gjør organisasjonen lite attraktiv for nyrekruttering
- fanger ikke opp de mulighetene som ligger i Web 2.0-teknologiens krysning mellom teknologiske og sosiale verktøy.

Neste skritt er om jeg har bidratt til å besvare de fire forskningsspørsmålene jeg dro opp i kapittel 1.3.3. Nedenfor knytter jeg noen korte kommentarer til hvert av spørsmålene:

I. Hvilke perspektiver er relevante for å forstå kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling i organisasjoner?

Jeg har besvart spørsmålet ved å redegjøre for flere teoretiske innganger til temaene kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling. Jeg har trukket opp et bredt teoretisk lerret med både teknologiske, økonomiske, atferdsrelaterte og praksisrettede perspektiver for å vise at de tre temaene reiser grunnleggende diskusjoner av ontologisk og epistemologisk karakter. Intensjonen har vært å drøfte ulike kunnskapsforståelser, og gi et visst helhetlig bilde av fagfeltet kunnskapsledelse og dets utvikling fra midten av 1990-tallet, med noen mulige utviklingstrekk framover i lys av Web 2.0 teknologien. Jeg vil understreke at jeg i denne masteravhandlingen kun har "pirket i" utviklingen og implikasjoner av Web 2.0, dens sosiale dimensjoner og dens muligheter for arbeidslivet. Min intensjon har her vært å åpne for forskning og empiriske analyser rundt den mulige digitale omveltningen som Web 2.0-teknologien kan innebære for et fagområde som kunnskapsledelse.

Intensjonen har vært å beskrive de ulike teoretiske retningene og skolene innen kunnskapsledelse, og dessuten begrunne og posisjonere dem. Det har vært viktig å sette kunnskapsledelse inn i en organisatorisk kontekst hvor ulike organisasjonssyn er belyst. Jeg har også hatt som intensjon å se med et kritisk blikk på kunnskapsledelse som management-løsning og samtidig se fagfeltet i lys av kunnskapsretorikkens fallgruver. Det kritiske blikket er også rettet mot *om* det overhodet er mulig å lede kunnskap. Jeg har tilkjennegjort mine vitenskapsteoretiske og epistemologiske posisjoner, og dermed har jeg også gitt føringer til mine egne faglige ståsteder: Her betyr det at jeg ser Samhandlingsprogrammet som et fenomen som forstås som en sosial konstruksjon som endres, og hvor oppfatningene og fortolkningen av programmet også kan endres. Det handler om hvilke teoretiske linser man anvender. Jeg har prøvd å argumentere for betydningen av å ha flere linser til disposisjon.

II. Hvilke konsekvenser har denne forståelsen når man planlegger, designer og gjennomfører ulike initiativ for å lede og dele kunnskap?

Jeg vil hevde at jeg har argumentert for at det er nyttig og verdifullt for alle kunnskapsorganisasjoner å utvikle forståelse for kunnskap om kunnskap. Grunnlagsdiskusjoner og jakt på felles bruksdefinisjoner skaper mening. Refleksive samtaler om kunnskapstematikkens mange aspekter er nødvendige for å utvikle forståelsen for kunnskap. Dette kan legge et godt grunnlag for å utarbeide relevante strategier for kunnskapsledelse. En refleksiv praksis handler ikke om å løse et problem, men heller å gå bakenfor det praktiske og utvikle kritiske holdninger til både praksis og teori. Grundig teoretisk forståelse er en viktig basis for å utvikle en hensiktsmessig praksis – og vice versa. Teorien skal gi begreper å begripe med, begreper som kan brukes i praksis for å skape mening og klargjøring. Hvis jeg kaller dette kunnskapsdiskursen, er ikke dette et tema for festtaler, men for kritisk tenkning om og i arbeidshverdagen.

Ydmykhet overfor kunnskapens mangfold og kompleksitet, er en viktig premiss når man planlegger og velger verktøy for kunnskapsutvikling og -deling. Jeg mener at jeg har eksemplifisert noen uheldige konsekvenser hvis man har et for snevert eller ensidig kunnskapssyn. En bredt anlagt forståelse av kunnskapsledelse, gir muligheter til et bredt utvalg av verktøy. Jeg har også vist tillit til at det er nyttig å utvikle strategier for kunnskapsledelse, men at slik planlegging og design ikke i seg selv må stole blindt på at kunnskap kan ledes og styres. Kunnskapens kaotiske og framvoksende sider krever nøkternhet og fleksibilitet. Planlegging og design av strategier for kunnskapsledelse må ses fleksibelt og i lys av at ledelse i denne sammenheng best kan assosieres med tilrettelegging for kunnskapsdeling og læring.

III. Hvis kunnskapsledelse i bunn og grunn er å lede og tilrettelegge for sosiale prosesser og organisasjonslæring, hvilke verktøy må da benyttes?

Jeg har argumentert for at mitt ståsted er det prosessuelle kunnskapssynet som fanger kunnskapens sosiale "natur", dens menneskelighet. Det strukturelle kunnskapssynet står i skarp kontrast, og det er instrumentelt. Dette har konsekvenser for hvordan jeg ser på kunnskapsledelse og i hvilken grad jeg tror at kunnskap kan styres eller ledes. Jeg mener å ha gjort rede for at kunnskap, kunnskapsdeling og kunnskapsledelse i et prosessuelt perspektiv kan forstås som mer eller mindre identisk med kunnskapsdeling, læring og organisasjonslæring, hvor sosiale læringsteorier og erfaring er grunnmuren i forståelsen. Jeg har her trukket fram en rekke verktøy som kan stimulere til kunnskapsdeling gjennom sosial dialog, som etablering av praksisnettverk eller fagnettverk, ulike møteplasser og læringsarenaer, kunnskapskaféer, workshops, samarbeidprosjekter og lignende. Min erfaring er at slike verktøy eller tiltak bør planlegges og gjennomføres jevnlig, og ikke arrangeres som sjeldne stunts. Det bør være rom for både formaliserte og uformelle møteplasser, de planlagte og de improviserte, både på tvers av fag og oppgaver, men også innenfor samme domener. På denne måten kan ulike ansikt til ansikt-verktøy bli en del av praksis. IKT-baserte verktøy kan effektivt formidle og flytte på informasjon og har et

potensial til å stimulere og forenkle den sosial dialogen og samhandlingen. Her er muligheter til å utnytte Web 2.0-teknologiens sosiale medier og "social computing" for å bygge ned samhandlingsbarrierer. Denne teknologien åpner for "samskapt kunnskaping", som kombinerer begrepene samarbeid, samhandling og kunnskaping. Sosiale medier kan være brobyggeren som reduserer avstanden mellom teknologisentrering og kun sosialt fokuserte verktøy. Uansett er det mangfoldet av verktøy som er en viktig ledetråd i kunnskapsdelingen.

IV. Hvilken nytte kan kunnskapsorganisasjoner ha av å utvikle en refleksiv praksis rundt grunnleggende begreper som kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling?

Jeg mener å ha argumentert for at kunnskapsorganisasjoner kan ha fordeler av å utvikle en refleksiv praksis rundt kunnskapsbegrepet, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling. Jeg har gjort et poeng av at grunnlagsdiskusjoner ikke bør overses, og at bruksdefinisjoner medfører nyttige øvelser som kan forhindre feilgrep og uhensiktsmessige valg og feilinvesteringer. Å være operativ anses ofte som et gode, men instrumentelle og målrettede programmer og prosjekter må ikke miste sin horisont og la effektiviteten overskygge betydningen av grundige begrepsdiskusjoner og -refleksjoner. Det er en rekke organisasjoner som har foretatt feilinvesterte anskaffelser, særlig innenfor IKT, blant annet fordi man har gjort begrensede kartlegginger og analyser eller fordi man har hatt et forenklet syn på grunnleggende begreper og sosiale prosesser, på behovet for opplæring, endringsforståelse og bruken av verktøy. Dette har jeg forsøkt å redegjøre for. I tillegg til at en refleksiv praksis kan ha nytteverdi, innebærer det også utfordringer som kunnskapsarbeidere kan bli inspirert av, både faglige og mellommenneskelig.

6. Mulige tema for videre forskning

Gjennom arbeidet med denne masteravhandlingen har jeg også reflektert over mulige framtidige forskningstema knyttet til kunnskapsledelse. Ut ifra de funn jeg har gjort, mener jeg det er mulig å generere ny teori ut ifra caseanalyser, slik jeg argumenterte for i metodekapittelet. Her relaterer jeg dette til *både utvidelse og videreutvikling* av teori:

Jeg ser et potensial for utvidelse av Earls taksonomi for kunnskapsledelse slik jeg skisserte det i kapittel 5, under funn nr. 3. *For det første* er det interessant å *utvide det epistemologiske aspektet ved taksonomien*. "Kunnskapsfilosofi" er i Earls modell fra 2001 kun kort omtalt som én av flere attributter. Her bør de ulike kunnskapssynene som ligger til grunn for de respektive skolene kunne utdypes og drøftes, både empirisk og teoretisk. Dette kan tilføre gode begrepsdiskusjoner og -avklaringer for organisasjoner i bruk av taksonomien i planlegging og gjennomføring av kunnskapsledelse. Her bør det være mulig å bygge på etablert og nyere forskning om ulike epistemologiske innfallsvinkler.

For det andre ser jeg behov for å forske på hvordan en *ny skole*, i skjæringspunktet mellom det Earl kaller den teknokratiske og den atferdsrelaterte retningen, kan finne en plass som en *brobygger- eller hybrid skole*. Jeg foreslår forskning på ulike tema mellom en mulig ny praksis for kunnskapsledelse og Web 2.0-teknologiens muligheter og begrensninger. Dette kaller på tverrfaglige perspektiver og samarbeid på tvers av fagmiljøer. Slik sett trenger taksonomien en oppdatering relatert til kunnskapsledelse i en digital kontekst. Framtidig forskning kan, slik jeg ser det, fokusere på behovet for kombinasjoner av teknologiske og sosiale verktøy. Hvordan kan for eksempel den sosiale dimensjonen i teknologien gis en større plass enn det tradisjonelle IKT-verktøy har gjort så langt? Hvordan kan teknologiens muligheter sette kunnskapsdeling og sosial interaksjon øverst på dagsorden? Her utvikles det etter hvert et empirisk mangfold å forske på når organisasjoner nå tar i bruk ulike Web2.0/E2.0-løsninger.

Det er behov for verktøy som bygger bro mellom motsetninger og som utgjør "the missing link" i det polariserte kunnskapsledelsesfeltet. Her er det flere forskere som tar til orde for en slik brobyggingsambisjon, blant annet Hayes, 2011; Alavi&Denford, 2011; O'Dell&Hubert, 2011; von Krogh, 2012; Ford&Mason, 2013. De etterlyser en forskningsagenda med empirisk forskning som nettopp kan belyse hvordan sosiale medier påvirker kunnskapsledelse og kunnskapsdeling. Jeg ser for meg noen mulige problemstillinger: Hvilke mekanismer inntreffer og hvilke fordeler og ulemper kan man oppleve i organisasjonshverdagen? Er det slik at sosiale medier tilrettelegger for mer kunnskapsdeling eller er det informasjonsdeling, flyktig kommunikasjon og meningsytring? "Smitter" den sosiale bruken av Web 2.0-verktøyene over på andre samarbeidsformer som ikke krever IKT? Hvilke konsekvenser har den nye åpenheten som sosiale medier medfører, både internt i en organisasjon og eksternt mot samarbeidspartnere og markedet, kunder og brukere? I Jernbaneverket snakket informantene for eksempel om en hemmelighetskultur rundt kunnskap. På hvilke måter bidrar sosiale medier til å bryte opp

slike kulturelle særtrekk og mønstre? Det vil være interessant å forske på hva den sosiale dimensjonen i Web 2.0-teknologien gjør med sosiale relasjoner, samarbeid og samproduksjon i organisasjoner. Hvordan påvirkes praksis? Dette handler om noe langt mer enn å oppdatere en taksonomi. Det handler om videreutvikling og nytenkning. Von Krogh hevder at sosiale medier nå må fornye og endre kunnskapsledelse som fagfelt (von Krogh 2012:163), eller som O'Dell&Hubert sier om en styrket satsing på kunnskapsledelse:

We believe social computing tools are reinvigorating KM by making it easier for employees to participate in knowledge creation while showing them the value of sharing with an online network of peers.
(O'Dell&Hubert, 2011, s.6).

Her er det utvilsomt en rekke forskningsspørsmål som vokser fram. Noen kan vi overskue i dag, andre kjenner vi ikke til ennå.

For det tredje ser jeg en empirisk forskningsmulighet til flere caseanalyser og gjerne sammenlignbare caser. Earl bygget i sin tid på en betydelig empiri fra store konsern i ulike private sektorer. En utvidelse og videreutvikling av taksonomien eller utvikling av nye modeller må også bygge på et empirisk materiale. Jeg synes for eksempel det er interessant å se nærmere på hvordan *ulike norske offentlige organisasjoner arbeider med kunnskapsledelse anno 2013*. Hvilke utviklingstrekk begrunner en satsing på kunnskapsledelse, hvilke kunnskapssyn gjør seg gjeldende, hvilke attributter er aktuelle og hvordan kan slike forhold eventuelt kategoriseres i en utvidet taksonomi? Hvordan arbeider offentlige etater med kunnskapsledelse per i dag? Her mener jeg Earls perspektiver er et godt utgangspunkt. Mine funn i Jernbaneverket tyder på et behov for å skape en refleksiv praksis rundt selve kunnskapsforståelsen og til organisasjoners satsing på kunnskapsledelse og kunnskapsdeling. Taksonomier i seg selv skaper ikke refleksjoner, men en aktiv bruk av slike kan være et verktøy for en bedre praksis.

7. Min faglige læringsprosess

Refleksjon underveis og refleksjon etterpå i utviklingsprosesser, er viktig for å lære. Det gjelder også dette masterstudiet. Gjennom ca. 2 ½ år har jeg deltatt i et masterstudium som har vektlagt at vi skal utvikle en teoretisk oversikt og innsikt for å bli mer reflekterte praktikere i arbeidet med kunnskapsledelse. Jeg opplever å være på vei dit. Dialog og samarbeid med medstudenter underveis i studiet har også spilt en viktig rolle. Skriveprosessen rundt denne masteravhandlingen har satt ord på tanker, og ikke minst har skrivningen røsket godt opp i tanker og begreper. Dette har utløst refleksjon og nye idéer. Utfordringen har ofte vært avgrensningens vanskelige kunst.

Det er flere faglige læringsprosesser å beskrive:

Dette har vært en teoretisk læringsprosess med begrepsmessig undring og klargjøring, møte med nye perspektiver og en gryende forståelse for ulike teoretiske posisjoner, motsetninger og begrensninger. Samtidig har det vært en vitenskapsteoretisk og metodisk bevisstgjørings- og modningsprosess. Kravene til en pålitelig og gyldig forskningsprotokoll, med både innlevelse og grundighet, har skjerpet en systematisk framgangsmåte. Ikke minst opplever jeg å ha fått bedre kunnskap om caseanalysens muligheter og begrensninger.

I møtet med Samhandlingsprogrammet som case har jeg fått en god illustrasjon på spenningsfeltet mellom teori og praksis. Jeg har fått innblikk i en kompleks og interessant kunnskapsorganisasjons utfordringer. Ikke minst har jeg gått mange runder for å utforske og fortolke empirien og formulere funnene. Dette har ikke vært en strømlinjeformet fortolkningsprosess. Balansen mellom et kritisk blikk på caseanalysens funn og en utviklingsoptimistisk og konstruktiv tilnærming har vært krevende, men nødvendig. På denne måten har arbeidet med avhandlingen også vært en læringsprosess for å forstå kunnskapsledelse, og for å kontekstualisere det til Jernbaneverket som organisasjon.

Ved avrundingen av masteravhandlingen opplever jeg at jeg har fått flere verktøy for å fortolke, analysere og forstå sosiale fenomener, men også et mer presist språk og flere begreper å begripe med. Samtidig sitter jeg tilbake med en klar følelse av alt jeg *ikke* overskuer innenfor fagfeltet kunnskapsledelse. Dermed er jeg både i startfasen og et stykke på vei i forståelsen. Alt dette tar jeg med meg videre.

Litteraturliste

Alavi, M., & Denford, J. S. (2011). Knowledge Management: Process, Practice and Web 2.0, i Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (red.) *Handbook of organizational learning & Knowledge management*, second ed. Wiley, Chicester, UK, 105-125.

Alavi, M., & Leidner, D.(2001). Knowledge management and Knowledge management Systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd Couple. Making sense of the Curious Concept of Knowledge Management. *Journal of Management Studies*, 38 (7), 995-1017.

Angeles, P.A. (1992). *The Harper Collins Dictionary of Philosophy /2 nd ed.* Harper Collins Publishers, New York.

Bang, H. ([1988]1999): *Organisasjonskultur*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. London: Penguin books.

Blackler, F. (1995): Knowledge, Knowledge Work and Organization: An overview and Interpretation, *Organization Studies*, vol. 16 no. 6 1021-1046.

Borum, F.(1997): *Strategier for organisasjonsendring*, København: Handelshøjskolens forlag, s.113-126.

Brandi, U., & Elkjaer, B. (2011). Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective i Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (red.) *Handbook of organizational learning & Knowledge management*, second ed. Wiley, Chicester, UK, 23-42.

Brown, J.S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge, *California Management Review*, 40(2): 90-110.

Cabrera, E.F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, volume 16 issue 5 (30 April 2005), 720-735.

Christensen, T.P., Lægreid, P.G. Roness & K.A. Røvik (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Cook, S.D.N., & Brown, J. (1999). Bridging Epistemologies. The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*,10/4:381-400.
Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). *Organization Development and Change* (6th ed.). Cincinnati: South Western College Publishing.

Cyert, R. M., & March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Davenport, T. (1994). Saving IT's Soul: Human Centered Information Management. *Harvard Business Review*, March-April, 72 (2) 119-131.

Davenport, T. (2008). *Enterprise 2.0: The New, New Knowledge Management?* Postet av Tom Davenport 19.02.2008. 1:18 PM Harvard Business Review

Tilgjengelig:

http://blogs.hbr.org/davenport/2008/02/enterprise_20_the_new_new_know_1.html#ContentTop [Lastet ned 15.06.13]

Dehlin, E. (2006). Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon i Kjetil Steinsholt og Henning Sommerro (red.) *Improvisasjon: kunsten å sette seg selv på spill*, s. 261-279. Oslo: Damm.

Dehlin, E. (2011): Klokskapens pragmatikk – om kunnskapslederrollen, i Irgens, E.J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 62-75.

Den nasjonale forskningsetiske komité for humaniora og samfunnsfag (NESH) (red.) (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss, teologi*.

Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer. Tilgjengelig:

<http://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Forskningsetisk-sjekkliste/> [Lastet ned 04.03.13]

Dewey, J. (1925 [1981]). *Experience and Nature*, in J.A. Boydston (ed.) *Later works 1*. Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth/Heinemann.

Earl, M.J. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, Volum 18 Issue1, Number1/Summer 2001, 215-233.

Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates, Past, Present and Future. *Journal of Management Studies*, 37/6:783-796.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M.A. (2011). The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management i Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (red.) *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*, second ed. Wiley, Chicester, UK, 1-20.

Elkjaer, B. (2004). Organizational learning – the "third way". *Management learning* 35(4): 419-434.

Fahey, L. & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Mangement. *California Management Review* vol. 40 (2): 265-276.

Flyvbjerg, B. (2010). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, April 2006 12: 219-245.

Ford, D.P. & Mason, R.P. (2013). Knowledge Management and Social Media: The Challenges and Benefits, *Journal of organizational computing and electronic commerce*, 23:1-6.

Friedman, T. L. (2005). *The World is flat*. New York: Farrar, Straus & Giroux.

Friedman, T. L. (2008). *Hot, Flat and Crowded*, New York: Farrar, Straus & Giroux.

Gadamer, H.G. (1975). *Truth and Methods*. New York: Seabury Press.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York Press. Basic Books.

Gherardi, S. (2011). Organizational learning: the Sociology of Practice i Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (red.) *Handbook of organizational learning & Knowledge management*, second ed. Wiley, Chicester, UK, 43-66.

Glazer, R. (1998). Measuring the Knower: Towards a Theory of Knowledge Equity, *California management Review*, 40/3:175-194.

Gottschalk, P. ([2001] 2004). *Informasjonsledelse. Fra strategiutvikling til gevinstrealisering*, 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Gotvassli, K.-Å. (2011). Den gode prestasjon – rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser? i Irgens, E.J, & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 42-61.

Hayes, N. (2011). Information Technology and the Possibilities for Knowledge Sharing i Easterby-Smith, M., & Lyles, M.A. (red.) *Handbook of organizational learning and knowledge management*, second ed. Wiley, Chicester, UK, 83-104.

Hellesnes, J. (2001). Sosial konstruktivisme i vitenskapsteorien. *Nytt norsk tidsskrift*, årg. 18, nr. 2. s.132-149.

Hislop, D. ([2005] 2009). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*, 2nd edition. Oxford UP.

Ingvaldsen, J. A., Rolfsen, M., & Finsrud, H. D.(2012). Lean organisering i norsk arbeidsliv: Slutten på med medvirkning. *Magma* 4/2012, s. 42-50.

Irgens, E.J, & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget

Irgens, E.J. (2009). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. ([1997](2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget,

Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, S. (2002). Å skape orden i kaos: ledelse og utvikling i en kompleks verden. *Magma* 1/2002. Tilgjengelig: <http://www.magma.no/aa-skape-orden-i-kaos-ledelse-og-utvikling-i-en-kompleks-verden>. [Lastet ned 04.03.13].

Jernbaneverket (2009): *Styring og ledelse i Jernbaneverket 2010-2013*, Oslo: Jernbaneverket, Organisasjon- og personalavdelingen.

Jernbaneverket (2011). *JA! Jeg deler*. Samhandlingsprogrammets informasjonsbrosjyre, Oslo: Jernbaneverket.

Jernbaneverket (2011). *Introduksjon til Samhandlingsprogrammet*, Power Point 18.02.11, Oslo: Jernbaneverket. Tilgjengelig: <https://skydrive.live.com/view.aspx?Bsrc=Share&Bpub=SDX.SkyDrive&resid=BED065952B05F578!14109&cid=bed065952b05f578&authkey=!AupEJprQOyc5TGg>. [Lastet ned 04.03.13]

Jernbaneverket (2012). *JBV bruker mer på støttefunksjoner enn andre*, Banenettet 14.12.12.

Jernbaneverket (2012). *Sluttrappport Samordnet kommunikasjon, Lync telefoni/video*, Oslo: Jernbaneverket.

Jernbaneverket (2012). *Informasjonspakke til endringsveiledere*. PowerPoint 26.01.12.

Tilgjengelig:

<https://skydrive.live.com/view.aspx?Bsrc=Share&Bpub=SDX.SkyDrive&resid=BED065952B05F578!14120&cid=bed065952b05f578&app=PowerPoint&authkey=!AupEJprQOyc5TGg>

[Lastet ned 04.02.13]

Jernbaneverket (2012). *Å endre en kjempe av jern*. Presentasjon på Difi-konferanse 31.10.12 v/ Tore Hemo.

http://prezi.com/g66thtav-gp1/copy-of-a-endre-en-kjempe-av-jern/?auth_key=970521d59f18a33c866bf0101da498d530b34ee6&utm_source=share&utm_campaign=shareprezi&utm_medium=email [Lastet ned 12.02.13].

Jernbaneverket (2013). *Årsrapport – 2012*. Oslo: Jernbaneverket. Tilgjengelig:

<http://www.jernbaneverket.no/no/Om-oss/Arsmeldinger-og-rapportar-fra-Jernbaneverket/>

[Lastet ned 14.02.13].

Jernbaneverket (2013). *Gevinstoppfølging samhandlingsprogrammet*, Presentasjon for styringsgruppen 18.01.13.

Krokan, A. (2012). *Smart læring. Hvordan IKT og sosiale medier endrer læring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Levitt, B., & March, J.G. (1988). *Organizational Learning*, Annual Review of Sociology, Vol. 14:319-340.

McAdam, R., & McCreedy, S. (2000). A Critique of Knowledge Management: Using a Social Constructivist Model, *New Technology, Work and Employment*, 15/2:155-168.

McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver: knowledge management? *California Management Review*, 41, 4, 103-117.

Meld. St. 23 (2012-2013). *Digital agenda for Norge*.

Meld. St. 26 (2012–2013). *Nasjonal transportplan 2014-2023*.

Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340-363.

Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis. An Expanded sourcebook*. London: SAGE.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage Publications, Inc.

Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*, Oslo: Universitetsforlaget.

- Müller-Merbach, H. (2007) Kant's two paths of knowledge creation: A priori and A posteriori Knowledge Management. *Research & Practice* (2007) 5, 64-65.
- Myklebust, J.O.(2002): *Utveljing og generalisering i kasusstudiar*, Norsk pedagogisk tidsskrift 05/2002, s. 423-438.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. Palgrave Macmillan.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, *Organization science*, 5 (1): 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business*, John Wiley&Sons.
- O'Reilly, T. (2006, 10.12.06). *Web 2.0 Compact Definition: Trying again*. Tilgjengelig: <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html> [Lastet ned 10.06.13].
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing, *Organization Science*, 13/3: 249-273.
- Peshkin, A. (1988). In search of subjectivity – one's own. *Educational Researcher*, 17(7),17–22.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: The University of Chicago press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, NY, Doubleday.
- Polanyi, M. (1974). *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: The University of Chicago press. Chicago. Paperback edition.
- Polanyi, M., & Prosch, H. (1975). *Meaning*. Chicago: The University Of Chicago Press.
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen. En innføring i taus kunnskap*. Oslo: Spartacus.
- Powell, W.W., & DiMaggio (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48: 147-160.
- Qvortrup, L. (2001) *Det lærende samfund - hyperkompleksitet og viden*. København: Gyldendal.
- Reve, T., & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sambamurthy, V., & Subramani, M. (2005). Special issue on information technologies and knowledge management. *MIS Quarterly*, 29(1) 1-7.
- Schultze, U., & Stabell, C. (2004). Knowing What You Don't Know: Discourse and Contradictions in Knowledge Management Research, *Journal of Management Studies*, 41/4: 549-573.

- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner, How Professionals Think In Action*, New York: Basic Books.
- Sfard, A. (1998). On Two Metaphors for Learning and Dangers of Choosing Just One, *Educational Researcher* 27(2): 4-13.
- Siggaard Jensen, S., Mønstad, M., & Feifer Olsen, S. (2004). Forskillige syn på viden og videdeling i *Viden, ledelse og kommunikasjon*. København: Samfunnslitteratur: Kap.3, s. 37-72.
- Simons, Helen (2009). *Case Study research in Practice*, Los Angeles: Sage.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and knowledge creation*. London and New York: Routledge.
- Stacey, R.D. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem. Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag as.
- Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Steinsholt, K. (red.) & Sommero, H. (red) (2006). *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill*. Oslo: Damm.
- Strauss, A.M., & Corbin, J. (1998). *Basic of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Styhre, A. (2004). Rethining Knowledge: A Bergsonian Critique of the Notion of Tacit Knowledge. *British Journal of Management*, 15:177-188.
- Swan, J., Newell, S., Scarborough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking. *Journal of knowledge management*. 3/4:262-275.
- Synnevåg, M.C, Holmen, T., & Falstad, H. (2012a). Kritisk refleksjon rundt Simons fire myter om caseanalyse som forskningsdesign. Master i kunnskapsledelse (MKL), modul 2, *Upublisert paper*.
- Synnevåg, M.C, Holmen, T., & Falstad, H. (2012b). Hvordan kan ulike tilnærminger til kunnskapsledelse påvirke kunnskapsdeling i kunnskapsorganisasjoner? Master i kunnskapsledelse (MKL), modul 2, *Upublisert paper*.
- Taylor, F. (1911): *Principles of Scientific management*. New York: Harper & Bros.
- Terra J.C & Angeloni T. (2003). Understanding the difference between Information management and Knowledge Management. *TerraForum Consultores*, Toronto, ON, Canada, M4L 3S5. Tilgjengelig:
http://scholar.google.no/scholar?q=Terra+J.C+%26+Angeloni+T.+%282002%29.+&btnG=&hl=no&as_sdt=0%2C5&as_vis=1 Lastet ned [12.08.13]
- Thagaard, T. ([1998]2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.

Tsoukas, H. (2011). *How Should We Understand Tacit Knowledge? A phenomenological View*, i Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A.(red.) *Handbook of organizational learning & Knowledge management, second ed.* Wiley, Chicester, UK, 453-477.

Vera, D., Crossan, M., & Apaydin, M. (2011). Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity, i Easterby-Smith, M., & Lyles, M.A. (red.) *Handbook of organizational learning & Knowledge management, second ed.* Wiley, Chicester, UK, 153-183.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation.* New York: Oxford University Press.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. ([2001] 2005). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner.* Oslo: N.W. Damm & Sønn.

Von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *Journal of Strategic Information Systems.* 21(2012)154-164.

Wal Vander, T.(2007). *Folksonomy.* Tilgjengelig: <http://vanderwal.net/folksonomy.html> 2.02.07 [Lastet ned 13.06.13]

Wang, S. & Noe, R.A. (2010). *Knowledge sharing: A review and directions for future research,* Human Resource Managment Review 20 (2010) 115-131.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations,* Sage publications

Wenger, E. (2006). Communities of Practice – a brief introduction. Tilgjengelig: <http://www.ewenger.com/theory/> [Lastet ned 3.08.13]

Williamson, O. E., &Winter, S.G. ([1991]1993) *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development.* New York: Oxford University Press, Inc.

Womack, J.P., & Jones, D.T. ([1996] 2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation,* 2nd Ed. New York: Free Press.

Zack, M.H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review,* 40(4): 45-58.

Yin, R.K.(1994). *Case Study Research: Design and Methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Vedlegg

Vedlegg I: Informert samtykkeskriv

INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING

Masteroppgave i Master i kunnskapsledelse (MKL), per 15.02.13

Innledning

Jeg er masterstudent i studiet Master i kunnskapsledelse (Master of Knowledge management) ved Høyskolen i Nord-Trøndelag (HiNT), Høyskolen i Sør-Trøndelag (HiST) og Copenhagen Business School (CBS). Studiet avsluttes i september 2013 da jeg skal forsvare oppgaven ved CBS.

Jeg skrev i mai 2012 et paper sammen med to medstudenter hvor vi fikk anledning til å bruke Samhandlingsprogrammet som case. Paperet «*Hvordan kan ulike tilnærminger til kunnskapsledelse påvirke kunnskapsdeling i kunnskapsorganisasjoner?*», er også utgangspunkt for min masteroppgave. Jeg holdt et foredrag om paperet i JBV 25.06.12. Etter en formell henvendelse til JBV ved Chris Wilsher 25.11.13 fikk jeg godkjent å bruke Samhandlingsprogrammet som case i masteroppgaven. Jan Helge Luth er min kontaktperson i JBV.

I forbindelse med oppgaven ønsker jeg bl.a. gjennomføre intervjuer i JBV. I forkant av disse intervjuene retter jeg herved en forespørsel til deg om å la meg bruke opplysningene som framkommer i intervjuene. Nedenfor følger mer informasjon om oppgaven og intervjuene:

Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan ulike tilnærminger til kunnskap og kunnskapsledelse påvirker utforming av de verktøy en organisasjon velger for å tilrettelegge for kunnskapsdeling.

Jeg jobber ut ifra følgende problemstilling: **"Hva er mulige konsekvenser av et strukturbasert kunnskapssyn på IKT-basert kunnskapsdeling?"**

Forskningsspørsmålene vil knyttes til forskjeller i begreper, tilnærming til kunnskapsledelse, verktøyfortolkning, læring, brukernes faglig tilhørighet og emosjonenes rolle i kunnskapsdeling. Jeg vil studere dette innenfor konteksten "komplekse kunnskapsorganisasjoner".

Ambisjonen er at oppgaven også kan gi nyttige innspill til JBV's videre innføring og utvikling av Samhandlingsprogrammet. Mange offentlige kunnskapsorganisasjoner investerer nå i ulike IKT-systemer med mål om effektivisering, tidsbesparing, informasjons- og kunnskapsdeling. Oppgaven antas å kunne ha relevans for andre sammenlignbare organisasjoner.

Vedrørende forskningsdesign og metoder

Kvalitativ metode

Jeg vil bruke caseanalyse som forskningsdesign, med en metodetriangulering – kvalitativ og kvantitativ metodebruk. Jeg vil intervju sentrale aktører i programmets planlegging og utforming- og innføring. Jeg vil benytte **semi-strukturerte intervjuer**, på ca. 1 time, med ca. 8 personer. Jeg har utarbeidet en **intervjuguide** som vil gjøres tilgjengelig for informantene før intervjuene. Jeg er særlig interessert i å spørre om programmets særpreg, behovskartlegging, begrepsavklaringer, diskusjoner i utforming og gjennomføring av programmet og prosjektene, valg av verktøyene i programmet, problematisering rundt kunnskapsdeling og læring og hvordan brukerne synes å ha motta og oppleve verktøyene i programmet. Alle informanter gis også mulighet til å fortelle fritt om Samhandlingsprogrammet og vektlegge det de selv opplever som viktigst.

Jeg ønsker å bruke lydopptak i intervjuene for senere transkripsjon. Jeg vil intervju personer som har vært involvert i ulike faser av programmet: programleder, representanter fra styringsgruppe, ressursgruppe, de som har opplæringsansvar og dagens endringsagenter/ oppfølgingsansvarlige. I tillegg vil jeg gjerne intervju representant fra ekstern konsulent som har bidratt i programmet og evt. representant de som har levert IKT-systemet. Intervjuene planlegges gjennomført i uke 9 og 10/2013.

Jeg legger opp til at personer jeg intervjuer ikke skal personidentifiseres i oppgaven, de anonymiseres, mens JBV som organisasjon anonymiseres ikke. Datamaterialet fra intervjuene makuleres etter sensur i ultimo september 2013. Dataene vil i denne perioden oppbevares i min lydopptaker og i min private datamaskin med nødvendige back up i form av ekstern harddisk og minnepinne.

I forkant av intervjuene retter jeg hermed en forespørsel til deg som informant om å la meg bruke opplysninger gitt i intervjuene i masteroppgaven. Jeg vil presisere at det er frivillig å gjøre disse opplysningene tilgjengelige for bruk i oppgaven.

Samtykke kan også trekkes tilbake så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn.

Kvantitativ metode - Quest back¹²

Når det gjelder brukerne, vil jeg benytte **kvantitativ metode**, gjennom en quest backbasert spørreundersøkelse, for å sjekke ut synspunkter om praktisk bruk av verktøyene.

Utvalgsstrategien vil her være et strategisk utvalg av populasjonen brukere av Samhandlingsprogrammets løsninger. Denne undersøkelsen vil gjennomføres før påske. Selve utvalget og utvalgets størrelse vil jeg komme tilbake til, men denne undersøkelsen vil likevel være begrenset i omfang.

¹² I samråd med veileder besluttet jeg i mars 2013 at vi ikke skulle gjennomføre en spørreundersøkelse QuestBack fordi det ville utvide oppgaven for mye. Dette er også meddelt NSD AS. Brukerundersøkelsen ble derfor ikke gjort.

Personvern

Som masterstudenter har jeg taushetsplikt og alle data behandles konfidensielt. Ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Det vil imidlertid være mulig med en intern personidentifisering, men det vil ikke være mulig for eventuelle eksterne lesere å identifisere deg som enkeltperson.

Opplysningene anonymiseres og slettes når oppgaven er ferdig sensurert, innen medio september 2013.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) A/S.

Veileder på masterprosjektet er 1.amanuensis Erlend Dehlin, HiST. Erlend.dehlin@hist.no

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du raskt gir meg en tilbakemelding per e-post eller tlf. slik at jeg kan få på plass en avtale. Du må i så fall også skrive under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sende den til meg i en e-post eller gi den til meg når vi evt. møtes i intervjusituasjonen

Hvis det er noe du lurer på, kan du ringe meg på 91609567 eller sende en e-post til marit@mcsconsult.no. Du kan også kontakte min veileder Erlend Dehlin.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

Marit C. Synnevåg

Mobil: 91609567

e-pots: marit@mcsconsult.no

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg har mottatt informasjon om Marit C. Synnevåg sin masteroppgave hvor JBV's Samhandlingsprogram skal brukes som case og samtykker til å stille til intervju.

NAVN:.....

Signatur

Tlf/ e-post:

Vedlegg II: Intervjuguide

Generelle opplysninger om informanten

Fornavn, etternavn:

Nåværende stilling og enhet i JBV:

Hvilken rolle har du hatt /har i Samhandlingsprogrammet (SP)?

Innledende åpne spørsmål:

1. Hvordan vil du med egne ord beskrive SPs særpreg?
2. Hvilke endringer av praksis har innføringen av SPs verktøy ført til?
3. SP ble overført fra program til linjen våren 2012. Programmet har vært operativt i ca. et halvt år. Hva er de viktigste resultatene så langt, slik du ser det?

Om programmet, begrepene og verktøyene

4. Hva var **begrunnelsen** for å starte SP i 2010?
5. Før oppstart **kartla** dere behov (mars 2010):
 - a. Hvordan gjorde dere denne kartleggingen?
 - b. Hvilke hovedfunn gjorde dere i kartleggingen?
6. Hvordan ble SP **designet og organisert**?

Begreper i SP

7. Jeg er opptatt av **begreper og grunnlagsdiskusjoner** som man har i slike store satsinger. Ofte er det slik at begreper tas for gitt, de drøftes lite eller de drøftes mye. Begreper rammer inn, de skaper mening og har gjerne definisjonsmakt som også kan prege prosesser, prosjekter og programmer. Dere har også brukt en del ressurser på intern markedsføring av SP, hvor dere har både visjoner, slogans og markedsføringsmateriell.
Hvilke *begreper har dere brukt mye i SP og hvordan dere har drøftet disse?*

8. Programmet består av 4 IKT-baserte verktøy, samt et innføringsprosjekt:
 - a. **Prosjekt Sak og arkiv** (*"360°elektronisk arkivsystem og saksbehandlingsverktøy/dokumenthåndtering*)
 - b. **Prosjekt Søk** (*søkefunksjonalitet personer, prosjekter, saker*)
 - c. **Prosjekt Samordnet kommunikasjon** (*telefoni og videokonf*)
 - d. **Prosjekt Nytt banenett** (*intranett + arbeidsrom for den enkelte ansatt og prosjektrum*)

e. **Prosjekt Innføring** - opplæring, gevinstrealisering

- a) Er det noen av verktøyene du anser som viktigere enn andre? Hvis ja, hvorfor?

Brukerperspektivet

9. Hvordan har dere arbeidet med **brukerbehov** i SP?

- a) Hvordan er brukerne trukket inn i ulike faser?
- b) Foretok dere noen form for segmentering – for eksempel forskjeller i brukernes kompetanse, faglige ståsted, plassering og rolle i organisasjonen?
- c) Hvordan har mottagelsen av disse fire verktøyene vært? Er det noen typiske forskjeller i brukernes mottagelse og bruk av verktøyene?

10. Kan du beskrive vektleggingen av **innføring av SP-verktøyene** (jf.

Innføringsprosjektet)?

- a) Hvordan tenkte dere rundet innføringen?
- b) Hvilke tiltak er benyttet for å skape og stimulere endret praksis og bruk av verktøyene?

Evaluering og læring

11. På hvilke måter har dere tenkt å evaluere SP – for å lære?

Annet

12. Har du noe du tilføye avslutningsvis?

Avrunding

Kort informasjon om videre prosess

Takk for dine bidrag!