

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED 5009

Navn: Morten Falbach
Knut Olav Nestås
Håvard Hvassing

Hva kan ledere gjøre for å legge til rette
for kunnskapsdeling?

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 87/108

Sammendrag

Oppgaven tar sikte på å besvare problemstillingen «Hvordan tilrettelegger ledere i kunnskapsbedrifter for virksomhetsintern kunnskapsdeling?». Formålet med oppgaven er å belyse hvordan kunnskapsbedrifter jobber med å heve kunnskapsnivået i bransjer dominert av lite rutinepreget arbeid og stor grad av selvstyre og frihet.

Den kvalitative studien er inspirert av fenomenologiske og hermeneutiske prinsipper, og det har blitt gjennomført ni intervjuer av informanter i mellomstore kunnskapsbedrifter. Informantene kommer fra organisasjoner som selger timer (konsulent), abonnementer (produkt) og tjenester (rådgivning).

Studien er basert på intervjuer med ni informanter, hvorav åtte av disse har blitt drøftet. Det betyr at studien er basert på selvrapportering og informantenes subjektive opplevelse av virkeligheten. Intervjusituasjonen, spørsmålene som har blitt stilt informantene, og vår egen forforståelse er noe av det som kan ha vært med på å påvirke resultatene i studien.

Studien konkluderer med at ledere legger til rette for kunnskapsdeling gjennom å tilrettelegge for økonomiske faktorer, strukturer og det relasjonelle. I korte trekk betyr dette at ledere tilrettelegger for kunnskapsdeling ved å tilrettelegge for at medarbeidere kan be om hjelp.

Funnene tyder på at ledere bør legge til rette for det vi kaller strukturer, det være seg fysiske arenaer og møteplasser, eller digitale arenaer og økonomiske faktorer, herunder å ha satt av tilstrekkelig med tid og personell, og det relasjonelle, gjennom sosialisering, tillit på arbeidsplassen og til hverandre.

Ledere bør søke å redusere terskelen for deling gjennom å tilpasse det strukturerte, det økonomiske og det ustrukturerte. Funnene tyder på at en gjennom å redusere terskelen for å be om hjelp innad i selskapet, kan legge til rette for god måte å sikre virksomhetsintern kunnskapsdeling i en kunnskapsbedrift.

Studien gir innsikt i ledernes rolle med å fremme kunnskapsdeling innenfor kunnskapsbedrifter. Den bidrar til forskning ved å utvide forståelsen av kunnskapsdeling i kunnskapsbedrifter og gir innsikt i hvordan dette kan oppnås gjennom at ansatte kan be om hjelp.

Abstract

The study aims to answer the research question of “How do managers in knowledge companies facilitate internal knowledge sharing?”. The purpose of the thesis is to shed light on how leaders at knowledge intense companies work to improve on their employees’ abilities to do their job, which is characterized by little routine work and a large degree of autonomy and freedom.

The qualitative study is inspired by phenomenological and hermeneutic principles, and nine interviews have been conducted with informants in medium-sized knowledge companies. The informants come from organizations that sell hours (consultants), subscriptions (product) and services (consulting).

The study is based on interviews with nine informants, eight of whom have been discussed. This means that the study is based on self-reporting and the informants' subjective experience of reality. The interview situation, the questions that have been asked of the informants, and our own preconceptions are some of the things that may have helped to influence the results of the study.

The study concludes that managers facilitate knowledge sharing by facilitating economic factors, structures and the relational. In short, this means that managers facilitate knowledge sharing by making it possible for employees to ask for help.

The findings suggest that managers should facilitate what we call structures, be it physical arenas and meeting places, or digital arenas; financial factors, including having allocated sufficient time and personnel; and the relational, through socialization, trust in the workplace and in each other.

Managers should seek to reduce the threshold for sharing, by adapting the structured, the financial and the unstructured. The findings suggest that by reducing the threshold for asking for help within the company, you can facilitate a good way to ensure internal knowledge sharing in a knowledge enterprise.

It offers original insights into the role of managers in fostering knowledge sharing within the context of knowledge companies. The study contributes to research by deepening the understanding of knowledge sharing in these companies and provides insights on how this can be achieved by enabling employees to ask for help.

Forord

Det begynte, som det så ofte gjør, i det små. Det første møtet var i september, 2020, resultatet er en håndfull gruppe-eksamener, utallige timer med videomøter, og ikke minst dokumentet du sitter med nå.

Vi ønsker å takke vår veileder, førsteamanuensis Frode Soelberg ved Nord Universitet, for nyttig og god veiledning gjennom hele arbeidet.

Takk til alle som har hjulpet oss på veien, en spesiell takk til våre informanter. Et masterstudium ved siden av familie og full jobb er krevende og lærerikt. Vi ønsker å takke våre tålmodige familier for støtte både med studiet og under arbeidet med denne masteroppgaven.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Bergen/Voss/Trondheim, 2023

Morten Falbach

Knut Olav Røssland Nestås

Håvard Hvassing

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	v
Figurliste.....	vi
Tabelliste	vi
1 Innledning	1
1.1 Formål	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Begrepsavklaring.....	2
1.4 Oppgavens oppbygging.....	4
2 Teori - Rammeverk for teoretisk fortolkningskontekst	6
2.1 Kunnskapsdeling – oppsummering fra litteraturgjennomgang	6
2.1.1 Kunnskap.....	9
2.2 Taus kunnskap og eksplisitt kunnskap	10
2.2.1 Organisasjonslæring	11
2.3 Samskapt læring	13
2.4 Den aksjonsbaserte helhetsmodellen.....	13
2.5 Ledelse av kunnskapsbedrifter	14
2.6 Kunnskapsledelse og ledelse av kunnskapsdeling	15
2.7 Skandinavisk kontekst – den skandinaviske og den norske modellen	16
3 Metode	18
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming og valg av metode	18
3.2 Valg av forskningsdesign	21
3.3 Datainnsamling.....	22
3.3.1 Forberedelse.....	22
3.3.2 Kvalitative intervjuer basert på en semistrukturert intervjuguide	24
3.3.3 Utvalg	25
3.3.4 Datainnsamling	27
3.4 Analyse.....	29
3.5 Studiens kvalitet	32
3.5.1 Informert samtykke.....	36
3.5.2 Betragtninger rundt personvern	36
4 Tilrettelegge for kunnskapsdeling.....	38
4.1 Empiriske funn og analyse	38
4.1.1 Konkurransen.....	39
4.1.2 Tid.....	41
4.1.3 Rollemodeller	43
4.1.4 Arbeidsplassen.....	45
4.1.5 Digitale arenaer.....	48
4.1.6 Møter	51
4.1.7 Sosialisering.....	54
4.1.8 Hjelp	56
4.2 Hvordan tilrettelegger ledere for kunnskapsdeling?	58
4.2.1 Økonomiske faktorer	60
4.2.2 Strukturer	62
4.2.3 Relasjoner	65
4.3 Å tilrettelegge for hjelp	67
4.3.1 Hvorfor be om hjelp	70

4.3.2 Hvorfor hjelpe og legge til rette for å hjelpe	75
5 Konklusjon	83
5.1 Begrensninger.....	85
5.2 Implikasjoner for praksis.....	86
5.3 Forslag til videre studier.....	86
Litteraturliste.....	88
Vedlegg.....	95
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	95
Vedlegg 2 – Utdrag av koder	98
Vedlegg 3 – Informasjonsskriv til informantene.....	100

Figurliste

Figur 1: De tre temaene ledere snakker om kunnskapsdeling gjennom	38
Figur 2: Hvordan de tre temaene påvirker hverandre og flyter over hverandre	59
Figur 3: "Be om hjelp" som hovedfunn i overlappet mellom økonomiske faktorer, strukturer og relasjoner.....	68

Tabelliste

Tabell 1: Liste over informanter og geografisk tilhørighet.....	26
Tabell 2: Beskrivelse av informantene og deres kontorlokaler	27
Tabell 3: Utdrag av koder, med hierarki, beskrivelse, antall transkriberte intervjuer koden er inkludert i og det totale antallet ganger koden er brukt	32

1 Innledning

Allerede i 1959 beskrev Peter Drucker en ny type ansatte «som på selvstendig grunnlag utførte sitt arbeid basert på den kunnskap de selv hadde tilegnet seg, heller enn på grunnlag av ordre, instruksjoner eller prosedyrer» (Drucker, 1959, i Irgens & Wennes, 2011, s. 14). Denne typen ansatte har senere blitt døpt kunnskapsarbeidere, og er nå å finne nærsagt over alt. Forfatterne av denne masteroppgaven faller alle inn i denne kategorien, med jobber som hhv. regionleder i en interesseorganisasjon, arkitekt, og rådgiver innen digitalisering. Alle har formelle og uformelle lederroller i sine respektive organisasjoner.

Kunnskapsarbeiderne, «hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur, og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap» (Hislop, 2005, s. 217, i Irgens & Wennes, 2011), utfører altså arbeid som er vanskelig å redusere til sjekklister eller formalisere (ofte kalt «taus kunnskap» som behandles ytterligere i kapittel 2.2). Arbeidet utføres med den kunnskapen de har tilegnet seg, ifølge Drucker (1959), og kunnskapen utvikles underveis.

Sporsem et al. (2023) skriver i en artikkel i Dagens Næringsliv om «arbeidslivets leirbål» hvor en «deler kunnskap som ellers er vanskelig å dele: Viten som er erfaringsbasert og ikke kan nedfelles i instruksjoner og dataprogram» (Sporsem et al., 2023). Etersom kompetanse og kunnskap er sentralt i utførelsen av arbeidet, er det rimelig å anta at kvaliteten på arbeidet som leveres vil påvirkes av i hvilken grad de ansatte evner å dele kunnskap seg imellom.

1.1 Formål

Formålet med oppgaven er å belyse hvordan kunnskapsbedrifter jobber med å heve kunnskapsnivået i bransjer dominert av lite rutinepreget arbeid og stor grad av selvstyre og frihet.

Funnene fra studien bør kunne gjenbrukes i andre bedrifter, og bidra at ledere kan ha en tilnærming til kunnskapsdeling som er fundert i forskning.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Gitt kunnskapsarbeiderens selvstendighet og behovet for å utnytte kunnskap på nye og kreative måter, melder spørsmålene seg rundt hva dette betyr for de som skal lede kunnskapsarbeidere. Hva gjøres for å ta vare på leirbålene?

Oppgaven tar derfor sikte på å besvare problemstillingen:

Hvordan tilrettelegger ledere i kunnskapsbedrifter for virksomhetsintern kunnskapsdeling?

For å belyse dette, søker vi å svare ut forskningsspørsmålene:

- Hvilke operative grep gjør ledere for å sikre kunnskapsdeling?
- Hvilke erfaringer har ledere i kunnskapsbedrifter med å tilrettelegge for kunnskapsdeling internt i virksomheten?

Vi ønsker primært å se på tilrettelegging for kunnskapsdeling, fremfor faktisk kunnskapsdeling. Bakgrunnen for dette er antakelsen at en som leder ikke kan tvinge andre til å dele kunnskapen de sitter på, og at det derfor vil være mer fruktbart å se på hvordan en tilrettelegger for at dette kan skje frivillig og gjerne på den enkeltes eget initiativ. Dette følger definisjonen av kunnskapsarbeidere, og en presisering gjort av Newell et al. (2009) om at kunnskapsarbeidere drives av sterk indre motivasjon.

Det første forskningsspørsmålet går på hvilke operative grep lederne gjør for å legge til rette for kunnskapsdeling, det være seg om de gjør tilpassinger i den praktiske hverdagen til de ansatte, om de tar grep om de fysiske lokalitetene eller andre forhold.

Deretter ønsker vi å belyse ledernes erfaring med denne tilretteleggingen, og i hvilken grad de opplever at den tilretteleggingen utgjør noen forskjell?

I det følgende vil vi forklare relevante begreper for denne oppgaven.

1.3 Begrepsavklaring

Tilrettelegging

Tilrettelegging er her tenkt som ulike tiltak eller grep som gjøres i og rundt arbeidsplassen. Dette kan være både fysiske tiltak, eksempelvis innen kontorlokaler, og tiltak eller tilrettelegging i form av tidsbruk, tilpassinger i de ansattes arbeidshverdag eller rammevilkår.

Ledere

Ledere utøver ledelse, forstått som «en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Yukl, 2013, s. 23, i Jacobsen & Thorsvik, 2019). Med denne definisjonen av ledelse, er ledere her forstått som utøvere av en rolle, mer enn en formell tittel.

Slik sett har lederrollen ikke krav til personalansvar, men er de som kan tilrettelegge for kunnskapsdeling. Dette er utdypet i utvalgskriteriene for informanter i kapittel 3.3.3.

Kunnskapsbedrifter

Med kunnskapsbedrifter menes bedrifter og organisasjoner som hovedsakelig opererer innen kunnskapsintensiv tjenesteyting (Klev & Levin, 2021, s. 94).

Utførelsen av arbeidet i denne typen bedrifter, bestemmes i stor grad av «den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis» (Irgens & Wennes, 2011, s. 15). I tjenesteytende kunnskapsintensive bedrifter, vil de ansattes kunnskap være en sentral innsatsfaktor.

Virksomhetsintern kunnskapsdeling

Opgavens fokus ligger i det virksomhetsinterne, altså det som skjer innad i bedriften. Det betyr at kunnskapsdeling som har eksterne aktører som den primære målgruppen, faller utenfor vårt interessefelt. Vi ser altså ikke på hvordan organisasjonene legger til rette for deling eksternt.

Med kunnskapsdeling mener vi deling av kunnskap av og mellom ansatte, i både formelle og uformelle situasjoner. Dette utdypes ytterligere i kapittel 2.1.

Ressursstyring

En inndeling av ressursene en virksomhet og ledelsen råder over, kan gjerne sies å være summen av menneskene, kapitalen og kompetansen i bedriften. Kompetansen og menneskene bidrar til at kundene er villig til å betale for det bedriften selger, og kan slik sett ikke løsrives fra økonomiske forhold. For å nå mål, opparbeide overskudd og slik sikre akkumulering av kapital og avkastning over tid, må ressurser ivaretas og forvaltes på en hensiktsmessig måte (Berg & Keeping, 2018, s. 16).

Vi legger til grunn at tilrettelegging for kunnskapsdeling har en kostnad eller resulterer i tapte inntekter. Vi ser dette i sammenheng med det som kalles ressursstyring, altså: «(...) hva vi

velger å bruke av penger på mennesker, kapital og kompetanse» (Berg & Keeping, 2018, s. 18). Dette igjen fordrer definerte rammer fra ledelsesnivået, som vi kommer tilbake til.

Arena

Begrepet arena kan forstås på forskjellige måter, vår forståelse ligger tett opp mot Klev og Levin (2021) sin beskrivelse: «En arena består både av materielle rammer og av de menneskene som kan kommunisere innenfor disse rammene. En grunnleggende faglig utfordring for lederen (...) er å ha kjennskap til alternative arenaer og hvilke effekter de har for deltakelse og kommunikasjon» (Klev & Levin, 2021, s. 76).

Det har i kjølvannet av Covid-19 vært fokus på digitaliseringen av arbeidslivet og hvilke virkninger denne har hatt både for bedrifter og den enkelte arbeidstaker (Eide et al., 2021; IKT-Norge, 2020). Slik sett har det vært naturlig for oss å se nærmere på arenaer av både fysisk art der man møtes, så vel som digitale arenaer der man ikke trenger å være i samme rom.

Kultur

Kultur er et omfattende begrep og begrenses i denne sammenhengen til virksomhetsintern kultur, og ikke kultur i samfunnet for øvrig. Kultur er her forstått som et sett meninger som et arbeidsfellesskap deler, felles verdier, felles oppfatninger og felles retningslinjer om hvordan arbeidstagerne bør opptre. Videre vil denne kulturen overføres til nye medlemmer. For at dette skal skje fordrer det også at kulturen oppleves som formålstjenlig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123-125).

Kaufmann og Kaufmann (2015) peker på at en kultur har flere funksjoner, som blant annet regulerer atferd, fungerer problemløsende, er identitetsskapende, stabiliserende og bidrar til fellesskap. Dette kan opprettholdes ved nøye rekruttering, sosialisering, bruk av erfaren veileder/mentoring og belønningsprosedyrer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 369-374).

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt inn i fem kapitler, etterfulgt av litteraturliste og vedlegg. Kapittel to vil ta for seg de teoretiske rammeverkene vi ønsker å benytte i studien og presentere relevant teori. Målet er å etablere den teoretiske fortolkningskonteksten vi legger til grunn når vi søker å besvare problemstillingen. Kapittel tre beskriver fremgangsmåten for studien og gjør rede for valg av metode og forskningsdesign. I kapittel fire presenterer vi våre funn fra gjennomførte intervjuer, og vår analyse i lys av problemstillingen og relevant teori. Videre drøftes funnene, og det

presenteres et hovedfunn som drøftes ytterligere. Til slutt, i kapittel fem, oppsummerer vi funnene som er presentert og drøftet, og søker å besvare problemstillingen. Her diskuteres implikasjoner og praktisk betydning av funnene, studiens begrensninger og vi kommer med forslag til videre studier.

2 Teori - Rammeverk for teoretisk fortolkningskontekst

I dette kapitlet vil vi presentere de teoretiske rammeverkene vi vil legge til grunn for vår analyse og tolkning for å besvare problemstillingen. Det teoretiske rammeverket viser noe av den relevante teorien og internasjonale forskningslitteraturen som finnes.

2.1 Kunnskapsdeling – oppsummering fra litteraturgjennomgang

Kunnskapsdeling er definert som aktiviteter som formidler eller overfører kunnskap mellom individer, grupper eller organisasjoner (Lee, 2001), hvor individer utveksler, taus og eksplisitt, kunnskap og skaper ny kunnskap (van den Hooff & de Ridder, 2004).

Det finnes etter hvert en del studier som omhandler kunnskapsdeling i faglitteraturen, men vi velger i den innledende gjennomgangen delvis å vektlegge en systematisk litteraturgjennomgang fra Ahmad og Karim (2019), og supplere med annen forskning. Litteraturgjennomgangen fra 2019 tar for seg 61 studier knyttet til kunnskapsdeling. Definisjonen de legger til grunn er at kunnskapsdeling er utveksling av oppgaverelatert informasjon, råd og ekspertise som kan være til hjelp for andre, og samtidig samarbeide med andre om å utføre daglige oppgaver, løse problemer og utvikle nye ideer (vår oversettelse, basert på: Ahmad (2018, s. 249); Ahmad og Karim (2019, s. 208).

Litteraturgjennomgangen viste at det i hovedsak er fire klare funn fra forskningen: For det første vises det at både virksomhetene og den enkelte arbeidstager opplever gevinst ved å lykkes med kunnskapsdeling, dette gjelder både på individnivå, teamnivå og organisasjonsnivå. Det andre funnet er at de hyppigste undersøkte forholdene som kunnskapsdeling har innflytelse på, er kreativitet, læring og prestasjoner. Videre er det tredje funnet at gevinstene ved kunnskapsdeling er mer enn bare det prestasjonsrelaterte; det er også påvist at kunnskapsdeling bidrar positivt til arbeidsmiljøet i teamene der det deles. For det fjerde viser litteraturgjennomgangen at 60 av 61 studier er basert på kvantitativ metodikk, og resultatene er gjennomgående positive (Ahmad & Karim, 2019). Samtidig presiseres det også at dårlig ledelse preget av manglende støtte og destruktiv atferd kan motvirke de positive effektene (Ahmad & Karim, 2019; Kim & Yun, 2015, s. 575). I motsatt tilfelle kan ledere som støtter medarbeiderne sine og underbygger kunnskapsdeling, noe som er i tråd med virksomhetens moral og verdier, oppnå positive effekter når det kommer til kunnskapsdeling (Park et al., 2014, s. 215).

Selv om litteraturgjennomgangen stort sett viser mange positive funn knyttet til kunnskapsdeling ut fra de resultatene som forelå, er det også noen konsekvenser og forhold man ikke vet tilstrekkelig mye om. De viktigste forholdene i så måte er at kunnskapsdeling er en aktivitet som er krevende for den enkelte i form av stress og at det er en intensiv øvelse å hjelpe andre; spesielt krevende kan det være hvis det er personlige motsetninger innad og det er vanskelig å fungere som en samlet enhet (Ahmad & Karim, 2019, s. 223). Det blir avslutningsvis etterlyst mer kvalitativ forskning på tematikken, som tar for seg hvordan man bedre kan forstå kunnskapsdeling, samhandlingen som kreves og hvilke forhold som påvirker kunnskapsdelingen (Ahmad & Karim, 2019, s. 224).

Senere forskning fra Pereira og Mohiya (2021) har blant annet pekt på at en kombinasjon av positiv organisatorisk støtte og individuelle, positive intensjoner om å dele kunnskap, er viktig for å lykkes med kunnskapsdeling. Eksempler på positive intensjoner kan både være for å hjelpe andre fordi det opplevdes nyttig og fint, at man får noe igjen fra kollegaer for å hjelpe dem f.eks. i form av avlastning med arbeid, mens andre oppga at slik atferd kunne være karrierefremmende eller gi økt lønn (Pereira & Mohiya, 2021, s. 375-376). Av organisatorisk støtte fremheves ulike typer verktøy og systemer som kan bidra til å dele kunnskap, å ha en bevisst rekrutterings- og bemanningspolitikk for å finne riktige personer som ønsker å dele kunnskap, og å ha muligheten til å organisere workshops og små grupper som støtter hverandre i det daglige (Pereira & Mohiya, 2021, s. 376-377).

Samtidig understrekes ofte at tillit er en helt sentral komponent for å sikre at kunnskapsdeling foregår, og med tillit til andre er det mer sannsynlig å dele kunnskap (Vanhala, 2020). Tillit påvirker kunnskapsdelingsprosesser både ved at det sikrer utveksling av kunnskap, i tillegg til at det sikrer et positivt og støttende miljø for kunnskapsdeling (Gillani et al., 2018). Tillit i kunnskapsdelingsprosesser handler om flere faktorer, som tillit til lederskapet i selskapet, tillit til kollegaer, tillit til infrastrukturer for å støtte kunnskapsdeling og tillit til at man ved å dele kunnskap ikke vil miste verdi i kraft av at man gir vekk noe unikt (Smaliukienė et al., 2017). Dette forutsetter en tro på at andre vil vel og at man slik samarbeider med andre gjennom å dele egen kunnskap (Nissen et al., 2014). Nerstad et al. (2018) fremhever at man må legge til rette for et mestringsklima, der man blant annet vektlegger verdiene av samarbeid og hjelpende atferd som et viktig grunnlag for nå felles mål, som eksempelvis kunnskapsdeling.

Flere forhold spiller inn på hvordan kunnskapsdeling kan sikres. Elter et al. (2019) poengterer fra flere casestudier i Telenor, der de har sett på selskapets internasjonale virksomhet, at

forskjellige IKT-verktøy kan være viktige for å fremme kunnskapsdeling. Men dette er avhengig av hvilken type kunnskap som skal deles. Gitt at kompleksiteten er lav, fungerer IKT-verktøy godt, men når kompleksiteten er høy vil kommunikasjon ansikt til ansikt være bedre, blant annet fordi det gir bedre tilgang til formell og uformell kommunikasjon (Elter et al., 2019, s. 8). Smaliukienė et al. (2017, s. 772-773) går så langt som å si at tillit til ledere og kollegaer er mer viktig for å sikre kunnskapsdeling enn kunnskapsledelsessystemer og IKT-verktøy. Også Aljuwaiber (2019) trekker slutningen ut fra sin forskning at sosial interaksjon er viktigere enn teknologiske hjelpemidler, selv om det også påpekes at det ikke trenger være noen motsetning. Matošková (2020) viser til at ulike digitale kommunikasjonsverktøy kan være viktig for kunnskapsdeling, men at det avhenger av å oppleves som nyttig. Som eksempel trekker hun frem effektive digitale verktøy for møtevirksomhet som et viktig bidrag for å lykkes med kunnskapsdeling (Matošková, 2020). Holdt Christensen og Pedersen (2018) fastslår at nærhet fungerer stimulerende både når det kommer til sterkere sosiale relasjoner og interaksjon. Dette blir også forbundet med viktige forhold som styrker kunnskapsdelingen, og at det å ha anledning i form av tid og ressurser til å engasjere seg i kunnskapsdelingsaktiviteter er særlig sentralt (Holdt Christensen & Pedersen, 2018, s. 1799).

For å lykkes med interaksjon, tyder mye på at man er avhengig av et positivt og åpent miljø, der blant annet arrangementer kan bidra til å redusere skjuling av kunnskap og heller være med på å fasilitere for kunnskapsdeling (Pereira & Mohiya, 2021, s. 377). Filstad (2010) poengterer at både formelle og uformelle arenaer for læring og kunnskapsdeling er viktig, noe som kan nås blant annet ved å ha felles mål for samarbeidet. Med dette i bunn vil sosiale relasjoner ha et formalisert formål og på den måten kunne fungere forpliktende.

Det pekes også på at uformell interaksjon kan bidra til bedre relasjoner og tillit (Filstad, 2010). Roth (2022a) på sin side trekker frem at det å be om kunnskap fra andre kommer med en symbolsk kostnad. Denne kostnaden kan forstås både i form av at den som spør tilkjenner at h*n trenger hjelp, samtidig som det vil fordre at man forstyrrer andre og legger beslag på blant annet ledig tid og tilgjengelighet. Ved å legge bedre til rette for situasjoner som fremmer uplanlagt kunnskapsdeling, kan den symbolske kostnaden ved å be om hjelp reduseres. Dette kan sikres ved at det er rom for uplanlagt samhandling mellom kollegaer, som i neste omgang kan stimulere til at det utveksles faglig samtale med en lavere terskel for å be om innspill knyttet til noe man jobber med (Roth, 2022a, s. 15-16).

2.1.1 Kunnskap

Kunnskapsbegrepet er i seg selv sammensatt. Tradisjonelle kognitive tilnærminger vurderer kunnskap som noe som den enkelte har og som kan overføres eller tilegnes fra en person til en annen/de andre, mens senere tilnærminger setter søkelys på felles kunnskapskonstruksjon (Hoy et al., 2004, s. 164-165). Sfard (1998) omtaler disse kunnskapsstørrelsene som tilegnelsesmetaforen og deltagermetaforen (våre oversettelser), og advarer mot ensidig vektlegging av én av metaforene. Der kunnskap innenfor tilegnelsesmetaforen regnes som noe et individ har og eventuelt kan gi bort, ser man grunnleggende annerledes på dette innenfor deltagermetaforen.

Innenfor deltagermetaforen forstår man kunnskap som noe man legger til rette for i fellesskap, og som er avhengig av den fysiske og sosiale konteksten. Forfatteren uttrykker det slik: «the ongoing learning activities are never considered separately from the context within which they take place» (Sfard, 1998, s. 6). Dette kan også sees på som en vekslende prosess, som blant annet Illeris (2006) fremhever: Læring av ny kunnskap skjer både gjennom en samspillsprosess mellom den enkelte og omgivelsene, der handling, kommunikasjon og samarbeid står sentralt, og det foregår en indre prosess med tilegnelse og bearbeiding av det man har lært, også opp mot det man har lært tidligere (Illeris, 2006, s. 41-43). Læring er her forstått som «erverving og utvikling av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 247).

Vi har vektlagt et pragmatisk syn på kunnskap og læring i denne oppgaven, og i tråd med perspektivene ovenfor vurderer vi både kunnskap som noe den enkelte kan besitte og velge å dele eller ikke dele med andre. Samtidig ser vi at svært mye av det som angår kunnskapsdeling, skjer i en kontekst og i samhandlingen mellom mennesker. Slik sett er kunnskapsdeling som en samspillsprosess et interessant tema for oss.

Videre kan det fremheves at kunnskap gjerne blir vurdert som ett av flere forhold knyttet til kompetanse: «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2021, s. 44). Vi vil primært berøre kunnskap som tema i denne oppgaven, men grensesnittet til et mer utvidet kompetansebegrep er innimellom hårfint.

2.2 Taus kunnskap og eksplisitt kunnskap

En måte å skille kunnskapsstørrelsene taus og eksplisitt kunnskap på, er ved å beskrive taus kunnskap som know-how og eksplisitt kunnskap som know-what (Gamble, 2020). Taus kunnskap kan bare læres gjennom praksis og erfaring, og er noe vi opparbeider oss gjennom livet, men kan ha problemer med å forklare til andre (Maravilhas & Martins, 2019, s. 354). Derimot vil eksplisitt kunnskap kunne uttrykkes og lagres i manualer, dokumenter, patenter, rapporter og på andre måter, og vil typisk kunne opparbeides som en del av en formell utdanning (Maravilhas & Martins, 2019, s. 354-355).

Wipawayangkool og Teng (2016) trekker frem at taus kunnskap kan være vanskeligere å definere enn eksplisitt kunnskap. De legger til grunn at eksplisitt kunnskap er enkelt å gjøre rede for og dokumentere, mens taus kunnskap sitter i hodet, og viser seg i praktiske handlinger og er ikke så enkelt å gjøre overførbart. Som del av dette blir sosialisering sett på som en nødvendig forutsetning for å sikre deling av taus kunnskap (Wipawayangkool & Teng, 2016, s. 194-195). Praktiske handlinger kan beskrives som noe som skaper mening gjennom praksis, og den samme praksisen kan være med på å bidra til å utvikle normer bygd på tidligere erfaringer (Skjervheim, 1992).

Som Hadjimichael og Tsoukas (2019) viser til kan det føres argumenter både for at taus kunnskap er et individuelt fenomen, et gruppefenomen og et akademisk fenomen. På et vis gjør dette det krevende å beskrive presist hvordan taus kunnskap fungerer i det praktiske liv. Det gjør også at det er forskjellige meninger blant forskere om hvordan taus kunnskap kan brukes på en hensiktsmessig måte (Hanafizadeh & Ghamkhari, 2019).

Som Filstad (2010) trekker frem er den tause og erfaringsbaserte kunnskapen en svært viktig del av kunnskapsdelingen. Kucharska og Erickson (2023) peker på at det å tilegne seg taus kunnskap og samtidig dele denne videre, er vanskelig å måle og at det også derfor mangler forskningsmessig belegg for å si hvordan en slik prosess kan foregå. I deres forskning har de sett på koblingen mellom hvordan enkeltpersoner tilegner seg kunnskap om hvordan arbeidet skal utføres opp mot hvordan denne tause kunnskapen kan deles i organisasjonen. Sentrale punkter som de løfter frem, er det å lære gjennom å gjøre (vår oversettelse av *learning by doing*) og læring gjennom interaksjon (vår oversettelse av *learning by interaction*). Dette vil kunne være måter å fremme kunnskap i handling (vår oversettelse av *knowledge in action*) og kunnskapsdeling.

Artikkelforfatterne Kucharska og Erickson (2023) tar forbehold om at hva som er beste fremgangsmåten er avhengig av kontekstuelle forhold. De påpeker at det med varierende kontekstuelle forhold vil være behov for et spekter av forskjellige tilnærminger for å avdekke og sikre deling av taus kunnskap. Når det kommer til interaksjon, trekker de blant annet frem: idémyldring, meningsutveksling, konseptualisering, intervjuer og fellesløsninger av konkrete caseoppgaver (Kucharska & Erickson, 2023).

Når det kommer til å lære gjennom å gjøre, pekes det på at den tause kunnskapen kan sies å være mer praktisk enn teoretisk utledet. Følgelig bør det å lære gjennom å gjøre knyttes til felles visjoner om hvor man vil, med en påfølgende frihet under ansvar. Organisatorisk fleksibilitet er en viktig del av dette, som igjen gir mulighet til å improvisere og eksperimentere. Det å være en del av et slikt miljø gir igjen ønske om å dele noe med andre når man opplever å sitte på noe andre kan ha nytte av, det kan blant annet sikres gjennom sosialisering (Kucharska & Erickson, 2023).

SEKI-modellen eller sentrale referansepunkter fra denne modellen, blir berørt i flere av forskningsartiklene vi refererer til (Gamble, 2020; Kucharska & Erickson, 2023; Maravilhas & Martins, 2019; Wipawayangkool & Teng, 2016). SEKI-modellen kan kort oppsummert sies å være en beskrevet spiralprosess for å omgjøre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap gjennom fire typer kunnskapsoverføringer: sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Rammeverket og modellen har møtt kritikk for blant annet å presentere prosessen fra taus til eksplisitt kunnskap som en retningsstyrt prosess som følger et gitt mønster (Gotvassli, 2007, s. 63). Gourlay (2006) har kritisert rammeverket for å være unyansert, og hevder blant annet at det er mer komplekse forhold mellom taus og eksplisitt kunnskap enn det rammeverket legger til grunn. Videre argumenterer Gourlay (2006) for at ikke all kunnskap kan gjøres eksplisitt. Vi har valgt å se til nyere forskning knyttet til taus og eksplisitt kunnskap, og vil følgelig ikke legge SEKI-modellen til grunn for senere drøftinger, men ser at den har gitt viktig inspirasjon til senere forskning som er gjort og som vi har hatt nytte av.

2.2.1 Organisasjonslæring

Som Elkjaer (2022) trekker frem er organisasjonslæringsteori sammensatt og til dels sprikende, og det pekes også på at forskningen knyttet til organisasjonslæring beveger seg i retning fra å

anta at dette er noe lederne kan forvente å holde styring på og over til noe organisasjonen som helhet må håndtere i form av å være en lærende organisasjon.

Organisasjonslæring kan omtales som et systematisk arbeid av organisatoriske læringsprosesser, der ulike ledere tar initiativ, men der det også kan være rom for læring, eksempelvis i form av praksisfellesskaper, som legger til rette for aktivitet og sikrer at informasjon er tilgjengelig (Lines et al., 2007).

Ut fra hva som kom frem gjennom intervjuer med informantene ønsker vi å trekke frem noen begreper som vi opplever som relevante innenfor organisasjonslæringsteorien, her vil vi særlig trekke frem organisasjoner som kunnskapsproduserende systemer og som tilretteleggere for praksisfellesskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 361). Når det kommer til synet på organisasjoner som kunnskapsproduserende systemer som nyttiggjør seg av både taus og eksplisitt kunnskap, fremhever Jacobsen og Thorsvik (2019) viktigheten av noen forhold: Å ha overlappende møteplasser i form av både fysiske og virtuelle arenaer, med kommunikasjon på tvers av ledelsesnivåer og kompetanseområder; kobling mellom uerfarne og erfarne, satt sammen i team; desentraliserte strukturer som letter kommunikasjon og at kunnskap spres raskere; digitale databaser som forenkler tilgangen på relevant kunnskap, rutiner m.v.; opplæring for å sikre at kunnskap resulterer mer i konkret atferd man ønsker; en organisasjon preget av tillit og omtanke, som gjør informasjonsflyten enklere.

(Kaufmann & Kaufmann, 2015) omtaler praksisfellesskap som en uformell og lærende samarbeidsgruppe, som i en kollektiv læringsprosess samles om noe felles og som sammen utvikler kunnskap gjennom samhandling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 270). Gotvassli (2020) kobler kunnskapsaktivister i praksisfellesskap sammen med det han beskriver som en kunnskapshjelpende kontekst. I forbindelse med dette nevnes også Ba, som et eksempel på en arena for kunnskapsutvikling (Gotvassli, 2020, s. 204). Nonaka et al. (2000) understreker at utveksling av kunnskap trenger en kontekst og introduserer Ba, som de forklarer som: «*a place where information is interpreted to become knowledge*» (Nonaka et al., 2000, s. 14). Ba blir også beskrevet som et eksistensielt rom mer enn en fysisk virkelighet (Robinson & Renshaw, 2022). En viktig forutsetning for forståelsen av Ba er at kunnskap skapes og deles gjennom interaksjon mellom mennesker, og kan ikke styres av ett menneske alene (Nonaka et al., 2000). Krogh (2012) påpeker at deling i mindre fellesskaper eller grupper gjør det enklere å dele kunnskap. Det påpekes også at det vil være forskjeller på hva man kan dele av kunnskap i mindre fellesskaper mot i større, der det i mindre fellesskaper kan deles veldig spesifikk

kunnskap til gitte tider og på gitte arenaer, mens bredere fellesskap vil føre til deling av bredere kunnskap og det gjerne på flere arenaer, eksempelvis både virtuelle og fysiske (Krogh, 2012).

2.3 Samskapt læring

En annen kobling vi har gjort mellom størrelsene kunnskapsproduserende systemer og praksisfellesskaper, er at vi har sett disse opp mot det vi mener er nyttige perspektiver fra modellen om samskapt læring fra Klev og Levin (2021).

Den samskapte læringsmodellen er bygget på to grunnpilarer. For det første å utvikle ny kunnskap skjer gjennom konkret eksperimentering for å kunne løse praktiske problemer. Den nye kunnskapen som utvikles gjennom den samskapte læringsprosessen er både av typen know-how, eksplisitt og taus kunnskap. Vi kan få frem denne kunnskapen ved samhandling i en samskapt læringsprosess og slik skal alle få tilgang til alles kunnskap (Klev & Levin, 2021, s. 71).

Den andre grunnpilaren er et demokratisk verdigrunnlag hvor kunnskapsutvikling og endringsarbeid i seg selv har innflytelse på deltakernes egen situasjon, og at innsikten som skapes kommer alle til gode (Klev & Levin, 2021, s. 79-80). Samskapt læring baserer seg på medvirkning med en deltagerdemokratisk tilnærming, som forutsetter engasjement og involvering og som samtidig fordrer at deltagerne har handlingsrom til å gjøre egne valg (Klev & Levin, 2021, s. 82-83).

I den samskapte læringsmodellen er det sentralt å tilrettelegge for arenaer, der aktører kan møtes for lære i fellesskap gjennom konkret handling. Den langsiktige målsetningen med modellen er at (lærings)prosessen blir en integrert del av den daglige virksomheten i organisasjon hvor felles refleksjon kontinuerlig brukes for å videreutvikle praksis. Det finnes ikke en optimal løsning for å utforme læringsarenaer. Ethvert møte er en arena, og et slikt møte vil ha forskjellig effekt. For eksempel vil enveis kommunikasjon i store gruppemøter ha mindre felles refleksjon enn gruppebaserte aktiviteter (Klev & Levin, 2021, s. 76).

2.4 Den aksjonsbaserte helhetsmodellen

Rennemo (2019) hevder at læring må skje innenfor en utviklingsplattform, bestående av fire organisatoriske prosesser i form av utforskning, læring, formidling og produksjon. Bakgrunnen for modellen er nettopp ledelse i kunnskapsorganisasjoner, som baserer seg på noen viktige

antagelser. Disse er at ledelse utøves på forskjellige arenaer og overfor ulike involverte aktører. Det interessante med denne modellen er at den baserer seg på en norsk og skandinavisk kontekst, med et samfunn og arbeidsliv som gjerne påpekes å ha høy tillit og relativt flate strukturer (Ravn, 2012; Sund & Lines, 2014). Vi vil særlig fokusere på noen perspektiver hentet fra begrepene utforskning og læring, for som Rennemo (2019, s. 180) selv påpeker er det i disse prosessene det største potensialet for å hente ut det forfatteren kaller de skjulte kunnskapsreservene.

Utforskning, som organisatorisk prosess, skal legge til rette for nytenking (Rennemo, 2019, s. 35). For at en slik nytenking skal kunne skje, må eksisterende forståelsesrammer løses opp (Rennemo, 2019, s. 76). Det betyr ikke at all eksisterende kunnskap kastes på båten, men at en må være åpen for å stille spørsmål ved dagens kunnskap og etablerte rutiner for å i det hele tatt kunne tilegne seg ny kunnskap. Det kreative arbeidet må suppleres med andre rammer også. Noe av hensikten er både å sikre relasjoner gjennom tillit, muligheter for kreativ tenkning rundt egen forståelse og etablering av ny forståelse i form av bl.a. nye begreper utviklet i fellesskap. På denne måten kan ny læring oppstå og slik kunnskap deles (Rennemo, 2019, s. 75-80).

I tillegg til refleksjon som metode i læringsprosessen, er samtale, positiv utforskning og lytting sentralt. Her er et trygt kommunikasjonsklima med vekt på støttende atferd sentralt preget av bl.a. ærlighet, innlevelse, jevnbyrdighet, undring, beskrivende og problemorienterende fokus sentralt (Rennemo, 2019).

Læringsbegrepet blir knyttet mer mot det relasjonelle og samspillsbaserte der kunnskap er noe man skaper sammen, i stedet for læring som en ren individualisert kognitiv prosess. I dette ligger også at lederen i disse sammenhengene ikke fungerer som en autoritet som sitter på fasit, men som fremmer gode læringsprosesser på tvers (Rennemo, 2019, s. 140-142).

2.5 Ledelse av kunnskapsbedrifter

Ledere utøver lederskap, som er en sosial prosess for å nå et mål gjennom andres arbeid (Aarseth, 2015, s. 19). Ledelse av kunnskapsarbeidere forgår på ulike arenaer og med ulike aktører (Rennemo, 2019, s. 64), hvor kunnskapsarbeideren er mer autonom enn den tradisjonelle arbeider (Irgens & Wennes, 2011, s. 14). Kunnskapsarbeideren foretrekker derfor desentraliserte beslutninger fremfor sentral ledelse (Newel mfl, 2009, i Irgens & Wennes, 2011, s. 14). Ut fra dette perspektivet handler ledelse mer om å støtte i prosesser og manifesterer seg i arbeidet som utføres, fremfor i lederen som en enkelt aktør. Ledelse blir slik en praksis som

er integrert i arbeidet til en organisasjon (Klev & Levin, 2021, s. 125-128). Relasjonelle prinsipper, evnen til å lytte og søke et felles språk rundt utfordringer og løsninger, gjensidig respekt og kontekstuell lederforståelse står slik sentralt (Rennemo, 2019, s. 140-142).

Vi kan skille mellom direkte ledelse og indirekte ledelse. Direkte ledelse er tradisjonell formell ledelse, og indirekte ledelse er ledelse uten direkte kommunikasjon, eksempelvis gjennom kultur, verdier eller normer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 406). Ledelse er derfor ikke nødvendigvis forbeholdt én leder. Ledelse er et kollektivt anliggende og handlinger som alle kan bidra til direkte eller indirekte, også medarbeidere som ikke har en leder-tittel (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

2.6 Kunnskapsledelse og ledelse av kunnskapsdeling

Kunnskapsledelse refereres gjerne til som et begrep som omhandler å identifisere og nyttiggjøre seg av den kollektive kunnskapen som organisasjonen besitter, noe som innbefatter å skape ny kunnskap, å tilegne seg kunnskap og å dele kunnskap (Kianto et al., 2016). Dette kan legges til rette for ved å ha nødvendig infrastruktur og aktiviteter, og ved å sikre flyt av informasjon og kunnskap (Razzaq et al., 2019, s. 927; Shujahat et al., 2017).

Kunnskapsledelse kan også sees på som å være knyttet til blant annet andre viktige ledelsesgrep som i sum har viktig påvirkning på samlet kunnskapsnivå, som: informasjonsledelse som et uttrykk for deling av eksplisitt kunnskap; personalledelse som mulig faktor for avdekking av taus kunnskap og innovasjonsledelse gjennom samtale om mulig ny kunnskap (Koç et al., 2019).

En skandinavisk kontekstualisering av kunnskapsledelse og ledelse av kunnskapsdeling, kan være å se disse begrepene opp mot perspektiver fra den samskapte læringsmodellen og den aksjonsbaserte helhetsmodellen omtalt ovenfor. Den samskapte læringsmodellen vil her kunne trekkes inn med sin vektlegging av læringsprosesser, noe som forutsetter samhandling og samskaping mellom ansatte og lederne (Klev & Levin, 2021, s. 95). En viktig forutsetning for å lykkes med dette er å ha de riktige arenaene for læring, som sikrer nødvendige møteplasser, sosial samhandling og nødvendig dialog for å utvikle nye forståelsesrammer (Klev & Levin, 2021, s. 96-98). Dette kan også sees opp mot utforsknings- og læringsbegrepet hos Rennemo (2019), som vi har vært inne på tidligere.

2.7 Skandinavisk kontekst – den skandinaviske og den norske modellen

Når vi avslutningsvis i foregående kapittel peker på skandinavisk kontekstualisering knyttet til kunnskapsledelse og ledelse av kunnskapsdeling, er det blant annet med bakgrunn i at det hevdes at de skandinaviske landene har både et samfunn og et arbeidsliv som har noen bestemte karakteristikk som skaper et særpreg, dette kalles gjerne den nordiske eller skandinaviske modellen (Barth et al., 2014; Klev & Levin, 2021; Rennemo, 2019). I videre omtale vil vi bruke begrepet den skandinaviske modellen.

Kjennetegn ved den skandinaviske modellen er blant annet et sosialt sikkerhetsnett i kombinasjon med markedsøkonomiske innslag, sterke fagforeninger og arbeidsgiverorganisasjoner, en utbygd og omfattende velferdsstat og kollektive forhandlinger mellom partene i arbeidslivet. Dette tilskrives igjen noe av æren for små lønnsforskjeller, universelle velferdsordninger og et fokus på å holde arbeidsledigheten lav fra offentlige myndigheter (Universitetet i Oslo, 2022).

Barth et al. (2014) fremhever egalitæritet som sentralt i denne modellen, der gevinstene deles mellom arbeidstagere og arbeidsgivere i gode tider og samtidig gir vilje og evne til omstilling og nyskaping. De peker også på at samarbeidet knyttet til kollektive lønnsforhandlinger, kontinuerlig omstilling og samtidig ønsket om økt satsting på de skandinaviske velferdsstatene, stimulerer blant annet til investeringer og økt produktivitet (Barth et al., 2014, s. 1). Det vises også til at stabiliteten ved den skandinaviske modellen hviler på gode prestasjoner over tid, men også at de gode prestasjonene har fått hjelp av den samme stabiliteten i modellen. Det er nettopp egalitæriteten som tilskrives æren for de gode prestasjonene (Rennemo, 2019, s. 30). Andre interessante sider som gjerne fremheves ved den skandinaviske modellen, er lokale samarbeidskulturer, vektlegging av likestilling, mangfold og medvirkning og et tydelig fokus på relasjonsbygging, selvstyring og selvledelse (Rennemo, 2019, s. 29-30).

Noen vil også tilføye at vi kan snakke om en norsk samarbeidsmodell i arbeidslivet (Levin et al., 2019; Ravn, 2012), kjennetegnet ved blant annet demokratiske tradisjoner i form av bl.a. en innarbeidet praksis for forhandlinger, representasjon, grundighet i forbindelse med omstilling, eksplisitte spilleregler, men i tillegg til dette: Også rom for uformelle drøftinger, der det er liten avstand mellom «gulvet» og toppen. Dette gjenspeiles i at det eksempelvis blir lagt til grunn at medarbeidere enkeltvis og i grupper medvirker i beslutningsprosesser knyttet til virksomhetens arbeid (Klev & Levin, 2021, s. 54-57).

Som Ravn (2012) påpeker kan det ved omtale av modellen skilles mellom samfunnsnivå, arbeidsregulerende nivå og virksomhetsnivå. Det er på sistnevnte område han velger å skille den skandinaviske/nordiske modellen og den norske modellen. Han vektlegger videre trepartssamarbeidet, direkte og ubyråkratiske kommunikasjonsstrukturer, den høye grad av tilliten mellom ledere og arbeidstakere i norsk arbeidsliv, en form for diskret autoritet, evne til å håndtere konflikter, og ikke minst: Evne til å sikre involvering. På sistnevnte område menes det at norske arbeidstakere innehar et jevnt høyt kompetansenivå knyttet til fag, språk, kommunikasjons, helhetsforståelse, ansvar og selvstendighet. Dette er igjen sentralt for nyskappingsarbeid og utviklingsprosesser (Ravn, 2012, s. 2-3). Holden og Keeping (2016) fremhever at tillit mellom mennesker, kan si noe om den sosiale kapitalen i samfunnet. Denne reflekterer evnen til samarbeid og sier noe om forutsetningene for økonomisk vekst. Høy grad av tillit og sosial kapital gjør samarbeid enklere og mer effektivt (Holden og Keeping, 2016, s. 469).

3 Metode

Dette kapitlet vil beskrive fremgangsmåten og gjøre rede for valg av metode og forskningsdesign. Metoden vi har valgt og de valgene vi har gjort, har til hensikt å kunne hjelpe oss med å besvare problemstillingen.

Foregående teorikapittel og metodekapitlet sier også noe om hvilke ontologiske og epistemologiske forutsetninger vi legger til grunn for tolkning av problemstillingen. Ontologi blir i denne sammenhengen forstått som hvilken forståelse og virkelighet man legger til grunn (Malterud, 2022, s. 1025), mens epistemologi sier noe om kunnskapssyn og rammebetingelser for læring (Moss, 2013; Siegel, 2014).

Oppgaven vil ta et ledelsesperspektiv på fenomenet kunnskapsdeling for å besvare problemstillingen. Vi har valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode og intervjuer, for bedre å forstå fenomenet innenfra.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming og valg av metode

I masteroppgaven har vi benyttet en kvalitativ forskningsmetode, og vi har sett til fenomenologiske og hermeneutiske prinsipper som vi har kunnet trekke nytte av i arbeidet. Vi har forsøkt å forene disse avveiningene mellom det beskrivende og fortolkende ved bruk av kvalitativ innholdsanalyse (Graneheim et al., 2017).

Her vil vi fortrinnsvis kort definere hva vi legger i disse vitenskapsteoretiske begrepene og begrunne bruken av dem. Samtidig vil vi presisere at vi ikke legger til grunn at oppgaven hverken er en rendyrket fenomenologisk eller fenomenologisk-hermeneutisk oppgave, men må regnes som et arbeid som har nyttiggjort seg av disse perspektivene. Slik sett er det mer riktig å beskrive arbeidet som en kvalitativ oppgave med en forskningsmetodisk tilnærming inspirert av fenomenologiske og hermeneutiske prinsipper.

Oppgaven tar utgangspunkt i samfunnsvitenskapelig forskning, og vil følgelig ha mennesket i fokus (Johannessen et al., 2020, s. 19). Kvalitativ metode fremheves gjerne som eksplorerende i tilnærming i undersøkelsen av fenomener, som fortrinnsvis tar utgangspunkt i forskningsspørsmål av typen hva eller hvordan noe er (Ringdal, 2018, s. 25). Som Hatch (2002) peker på i en systematisk gjennomgang av tematikken kvalitativ metode, kjennetegnes metodebruken ofte ved å finne sted i naturlige sammenhenger, med et tydelig deltagerperspektiv der forskeren fungerer som den viktigste datainnsamleren på søken etter

mening, med en forutsetning om at sosiale sammenhenger er unike, dynamiske, komplekse og preget av subjektivitet (Hatch, 2002, s. 6-9).

Det er også en forskningsmetode som kan preges av å endres underveis fordi både forskningsspørsmål, metoder og design kan endres pga. endrede forutsetninger i møte med deltagerne, refleksivitet i form av at forskeren selv er en del av den verden hen forsker på, noe som fordrer refleksjon fra forskeren opp mot egen rolle og det og dem som det forskes på, samtidig som den preges av en induktiv analyse av data (Hatch, 2002, s. 9-11). Tjora (2021) vektlegger at kvalitativ forskning ofte er preget av en induktiv, eksplorerende og empiridrevet fremgangsmåte, som motsatsen til det deduktive, som typisk vil være teori- og hypotesedrevet, men presiserer samtidig at kvalitativ metode er mangfoldig og kan tenkes å drives frem både med et empiridrevet utgangspunkt og et mer teoretisk utgangspunkt, eller i samspillet mellom disse (Tjora, 2021, s. 27).

Som Silverman (2014) peker på er en av styrkene med kvalitativ forskning at det åpner opp for å studere og forklare et fenomen nærmere, ved hjelp av forskningsdeltagernes meninger og praksiser. En tilnærming til fenomenet er gjennom å undersøke informantenes livsverden, som er et begrep som kan sees opp mot fenomenologien (Silverman, 2014, s. 454). Leontyev (2019) beskriver livsverdenen som noe som beskriver den unike virkeligheten som hver og en befinner seg i, samtidig som han påpeker at det er viktig å se denne livsverden opp mot hvordan den enkelte formes som del av mindre og større sammenhenger i samfunnet (Leontyev, 2019, s. 31).

Kvale et al. (2015) poengterer at en fenomenologisk tilnærming er et grep innenfor kvalitativ forskning, som: «peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene» (Kvale et al., 2015, s. 45).

Fenomenologi kan sies både å være en filosofisk tradisjon (Skirbekk et al., 2007), så vel som et utgangspunkt for et kvalitativt design, som baserer seg på «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med – og forståelse av – et fenomen» (Johannessen et al., 2020, s. 170). (van Manen & van Manen, 2021) trekker frem at flere klassiske, fenomenologisk verk fra skikkelser som Husserl, Heidegger og Merleau-Ponty peker i retning av en fenomenologisk grunnholdning som noe som er: «aimed to arrive at meaningful insights, sensitive to concrete experience, and proceeding through phenomenological examples» (van Manen & van Manen, 2021, s. 1080).

Samtidig som vi forsøker å forstå fenomenet kunnskapsdeling ut fra informantenes perspektiv, er vi tre forskere som har jobbet sammen om masteroppgaven. Vi kommer alle fra kunnskapsbedrifter og med noe forforståelse som uunngåelig preger oss. Vi har jobbet med betydelige geografiske avstander mellom oss, via skjerm og videomøter, og bare unntaksvis hatt anledning til å møtes fysisk. Det igjen betyr at fortolkningsarbeid har stått sentralt. Ikke minst har vi utarbeidet en prosjektplan sammen, som også til en viss grad har påvirket det videre masteroppgavearbeidet.

Det er slik vanskelig å påstå at arbeidet er i tråd med: «En fenomenologisk forutsetning for forståelse er å sette tidligere kunnskap i parentes (bracketing)» (Malterud, 2017, s. 28), eller det strenge kravet til å sette «forhåndsoppfatninger til side» (Johannessen et al., 2020, s. 169). Derfor blir det upresist å kalle denne oppgaven for et rendyrket fenomenologisk arbeid, men fenomenologien har tilført oss nyttige perspektiver.

På samme måte har vi også nyttiggjort oss av hermeneutikkens prinsipper i arbeidet. Fordi som Gilje og Grimen (1993) formulerer det, er det sentralt i hermeneutikken at vi forstår ut fra forutsetninger, og at det forutsetningsløse vanskelig kan oppnås (Gilje & Grimen, 1993, s. 148). Den hermeneutiske prosessen kan sies å handle om å tolke og prøve å forstå erfaringer, opp mot forforståelse (Willis, 2001, s. 5).

Skirbekk et al. (2007) presiserer at enhver ny forståelse vil basere seg på noe vi allerede vet, og den hermeneutiske prosessen fordrer slik at vi også undersøker oss selv. Samtidig at vi er åpne for at språket, i tale eller skriftlig, ikke uten videre er tilgjengelig, men noe som må bearbeides «slik at det som er vesentlig kan komme til orde» (Skirbekk et al., 2007, s. 470). Et annet viktig poeng fra hermeneutikken, er den hermeneutiske sirkel, som sier noe om forholdet mellom de enkelte delene og helheten i det man prøver å forstå (Suddick et al., 2020). Hvordan de enkelte delene blir fortolket, henger sammen med vurderingene vi gjør rundt det helhetlige og omvendt; på samme måte kan vi fortolke fenomen og kontekst som noe som må vurderes opp mot hverandre (Gilje & Grimen, 1993, s. 153).

Ho et al. (2017) viser blant annet til at en kobling mellom fenomenologi og hermeneutikk kan være nyttig fordi det tillater at man dveler i språket, som de uttrykket det (Ho et al., 2017, s. 1758). Koblingen mellom hermeneutikk og fenomenologi kan også potensielt sett bidra til å synliggjøre menneskelige erfaringer knyttet til den individuelle livsverden og erfaringer i møtet med omgivelsene (Bynum & Varpio, 2018, s. 252). Det er likevel i arbeidet med å avdekke forforståelse vi vurderer de hermeneutiske prinsippene som viktigst, samtidig som vi ser at

også det fenomenologiske perspektivet kan utfylle vår masteroppgave tuftet på en kvalitativ metode.

3.2 Valg av forskningsdesign

I arbeidet med å vurdere hva og hvem som skulle velges ut for nærmere forskning, også sett opp mot hva som skulle gjennomføres, var vi avhengige av å ta stilling til hvordan dette skulle gjøres på en god måte. Her vurderte vi også hva som kunne sies å være et nyttig forskningsdesign, som kunne relateres til en hensiktsmessig måte å gjennomføre undersøkelsene på. Med hvilken fremgangsmåte kunne vi finne svar på problemstilling og forskningsspørsmål, hvordan samle inn data og vurdere disse? Alle disse sentrale spørsmålene og vurderingene kan sees i sammenheng med begrepet forskningsdesign og med tilhørende relevante utredninger (Befring, 2007; Halvorsen, 2008; Johannessen et al., 2020).

Som nevnt regner vi oppgaven som av kvalitativ art, inspirert av både fenomenologiske og hermeneutiske prinsipper. I så måte er vi interessert i å se nærmere på ledererfaringer- og opplevelser med å legge til rette for kunnskapsdeling. Målet har vært å prøve å forstå hvordan fenomenet kunnskapsdeling forstås i lys av praksis. Vi har i hovedsak opparbeidet oss data med utgangspunkt i en eksplorativ tilnærming, der dybdeintervju med relevante informanter har gitt oss et empirisk utgangspunkt. Vi har tatt utgangspunkt i arbeidet som en tverrsnittsundersøkelse, det vil si at vi har innhentet data fra en gitt tid og ikke over en lengre periode (Johannessen et al., 2020, s. 259-260).

Vi har valgt å se til en kvalitativ tilnærming på forskningsdesignet, der vi i både forberedelser i form av formulering av problemstilling og definering av fenomenet kunnskapsdeling fra et lederperspektiv, planlegging og gjennomføring av datainnsamling, var inspirert av en fenomenologisk tilnærming. Det begrunner vi med å peke på at det var de subjektive opplevelsene og erfaringene til personene som opplevde kunnskapsdeling som fenomen vi hadde i fokus, som gjerne typisk oppfattes som fenomenologiske tilnærminger (Johannessen et al., 2020, s. 272).

Samtidig må det påpekes at vi i arbeid med prosjektplanen også så til mye teori knyttet til kunnskapsdeling og ledelsesmodeller, som vi tidligere har omtalt i prosjektplan for masteroppgaven. Selv om mye av denne teorien ikke har vært avgjørende for arbeidet med masteroppgaven, er det likevel rimelig å gå ut fra at denne har formet både noe av vår forforståelse, samtidig som den kan sies å være utfordrende å kombinere med en mer rendyrket

tolkning av fenomenologisk forberedelse til forskningsarbeid som typisk vil legge til grunn at forskeren skal «finne ut hvordan virkeligheten ser ut på et felt han ikke kjenner så godt fra før» (Johannessen et al., 2020, s. 172).

Blant annet på grunn av dette så vi oss nødt til å presisere at vi oppfatter dette som en kvalitativ oppgave, som nyttiggjør seg av det fenomenologiske perspektivet og som samtidig ser til hermeneutiske prinsipper. Vi forsøker fortrinnsvis å gjenspeile flere perspektiver ved å ha lagt en kvalitativ, konvensjonell innholdsanalyse til grunn (Graneheim et al., 2017). Dette fikk også konsekvenser for datainnsamlingen, som baserte seg på en semistrukturert intervjuguide, som kjennetegnes både ved å være til en viss grad planlagt, men samtidig med en åpen og fleksibel tilnærming når man ønsker å opparbeide seg beskrivelser av informantenes livsverden og hvordan de tolker mening ved fenomenet kunnskapsdeling (Kvale et al., 2015, s. 357).

Vi så også til Johannessen et al. (2020) sine beskrivelser av utforming av semistrukturert intervjuguide ved å være kjennetegnet av forhold knyttet til årsaker, handlingsløp, resultater og implikasjoner (Johannessen et al., 2020, s. 173).

For dataanalysen så vi til det som Hsieh og Shannon (2005) beskriver som en kvalitativ innholdsanalyse, kjennetegnet ved å være en vanlig kvalitativ tilnærming som utgjør en fleksibel metodisk måte å analysere tekstdata på (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1277). Samtidig kan innholdsanalyses sees på som en måte å forene det beskrivende, fenomenologiske perspektivet med de mer fortolkende hermeneutiske prinsippene (Graneheim et al., 2017). Formålet med innholdsanalysen er å gi kunnskap og forståelse av et spesifikt fenomen, og er en forskningsmåte som åpner opp for «the subjective interpretation of the content of text data through the systematic classification process of coding and identifying themes or patterns» (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1278). Som Ringdal (2018) synliggjør er det flere typer innholdsanalyser, men vi vil i hovedsak tilnærme oss arbeidet ved bruk av en konvensjonell og eksplorerende innholdsanalyse som tar utgangspunkt i at koder og kategorier utvikles fra data (Ringdal, 2018, s. 269).

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Forberedelse

I forbindelse med utforming av prosjektplan for masteroppgave, startet vi reelt sett opp forberedelsesarbeidet våren 2022. I innledende faser var vi enige om at kunnskapsdeling var et interessant tema å studere nærmere. Vi diskuterte inngående hvilken innfallsvinkel som kunne

være mest hensiktsmessig, interessant og samtidig forskbar. Utgangspunktet vårt var at vi alle tre som tidligere nevnt jobber i kunnskapsbedrifter, og har erfart kunnskapsdeling på godt og vondt selv.

Både for å begrense omfanget på studiet, men også ut fra interessepreferanser, valgte vi å konsentrere oss om virksomhetsintern kunnskapsdeling, og hvordan ledere tilrettelegger for dette. Problemstillingen hadde det vi oppfattet som adekvate nøkkelbegreper, var mulig å definere teoretisk og med interessante tilhørende fenomener, som Johannessen et al. (2020) er inne på som viktige innledende avklaringer. Vi ønsket primært å benytte en induktiv tilnærming å jobbe oss fra data til teori, i tråd med Tjora (2021) sin stegvis-deduktiv induktive metode (SDI).

I etterkant ser vi derimot at prosessen ikke kan beskrives som rendyrket induktiv, fordi vi allerede i prosjektplanen for masteroppgaven gjorde et omfattende arbeid med utvidede litteratursøk via søkemotorer som Scopus og Oria. Med bakgrunn i nøkkelordsøk med innhold som: “Knowledge sharing”, “knowledge management”, “knowledge sharing organization”, “knowledge sharing trust” og “knowledge sharing management”, fant vi alt i innledende faser flere internasjonale fagartikler om kunnskapsdeling fra siste 4-6 år som ga oss innspill til videre arbeid.

I samme periode så vi også til flere ledelsesmodeller for endring, som Klev og Levin (2021) samskapte læringsmodell og betraktningene til Rennemo (2019) knyttet til den aksjonsbaserte helhetsmodellen. Vi oppfatter disse modellene som bredere endringsledelsesmodeller, og at de ikke kan regnes som fullgode modeller for å forklare kunnskapsdeling som fenomen eksplisitt. Likevel er det ikke tvil om at denne teorien samlet sett ga oss viktige innspill i innledende faser, og ledelsesmodellene bidro blant annet til en løselig struktur for oppsett av intervjuguide.

Det er verdt å legge til at vi ikke har testet teorier eller hypoteser knyttet til dette. Derimot har vi sett at begreper som utforskning og læring, (Rennemo, 2019, s. 11-14), utgjør interessante refleksjoner. Det samme kan sies om den samskapte læringsmodellens beskrivelser av endringer, eksempelvis gjennom felles læringsarenaer for refleksjon og læring (Klev & Levin, 2021, s. 71-74). Slik sett vil nok det reelt sett være mer riktig å kalle forskningsprosessen vår for abduktiv, som Tjora (2021) beskriver som en prosess der man gjerne tar utgangspunkt i en vekselvirkning mellom empiri og teori underveis.

Det forberedende arbeidet, problemstillingen og ønsket om å forstå et fenomen fra andres perspektiv, gjorde også sitt til at vi landet på å bruke kvalitative intervju som grunnlag for innsamling av data.

3.3.2 Kvalitative intervjuer basert på en semistrukturert intervjuguide

Et viktig arbeid for oss før intervjuene startet, var å lande på fremgangsmåte for datainnsamling. Som Kvale et al. (2015) peker på er det kvalitative intervjuet kjennetegnet ved at det tar utgangspunkt i å prøve å forstå intervjupersonens dagligliv fra vedkommende sitt perspektiv (s. 42). Vi ønsket å gjennomføre intervjuer med en viss struktur knyttet til fenomenet kunnskapsdeling og tematikk som kunne være relevant for dette, men samtidig ha en fleksibilitet i intervjusituasjonen, med vektlegging av informantenes perspektiver og relativt åpne spørsmål. Derfor så vi til det Johannessen et al. (2020) beskriver som en semistrukturert tilnærming til kvalitative intervju, der en intervjuguide ligger i bunn, men hvor spørsmålsrekkefølge og tematikk kan variere (Johannessen et al., 2020, s. 108).

Som tidligere nevnt så vi til ledelsesmodellene for den aksjonsbaserte helhetsmodellen og den samskapte læringsmodellen for bidrag til en løselig struktur for intervjuguiden. Det ga oss nyttig input på sentrale begreper som arena, læring, refleksjon, utforskning og formidling. Samtidig er dette begrepsstørrelser som er relativt generelle. Vi vurderer ikke disse avveiningene som noe som gjør dette forskningsarbeidet til en rendyrket teori- eller hypotesedrevet prosess. Det viser likevel hvordan vi jobbet abduktivt i forberedende faser, til og med utforming av en semistrukturert intervjuguide.

Vi utformet en intervjuguide (se Vedlegg 1 – Intervjuguide) der vi ønsket nærmere svar på hvilke tanker informantene hadde i tråd med vår problemstilling og utfyllende forskningsspørsmål. Vi brukte primært åpne spørsmål, men forsøkte løselig å knytte disse til relevant tematikk. Mange av spørsmålene baserte seg på spørsmålsstillinger som tok utgangspunkt i “hva”, “hvordan” og også “hvor”. Det siste knyttes særlig til arenabegrepet, der vi har gått ut fra at kunnskapsdeling trenger en eller annen kontekst for å kunne foregå, men vi har vært åpne for hvilke arenaer dette kan være. Intervjuguiden har også konkrete innslag av spørsmålsstillinger som “opplever du” og spørsmål som baserer seg på “dine erfaringer”. Vi prøvde å ha i mente i intervjuene at vi jaktet på informantenes unike erfaringer og opplevelser, nettopp for å prøve å opparbeide oss mer innsikt i deres livsverden og deres perspektiver fra hverdagen og praksisfeltet. I intervjuguiden ønsket vi å ha spørsmål som fungerte som det Tjora

(2021) beskriver som oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundings spørsmål. Formålet med disse spørsmålstypene skiller seg fra hverandre: Å få informanten trygg i situasjonen, invitere til noe mer dyptgående refleksjoner rundt egne erfaringer, opplevelser og praksis med mulighet for oppfølgingsspørsmål, og så mot slutten sikre at informanten har fått sagt det vedkommende ønsker å si og ikke minst takke for muligheten til å gjennomføre intervjuet (Tjora, 2021, s. 159-161).

Vi var åpne for at intervjuguiden kunne tilpasses noe etter hvert som vi kom i gang med de faktiske intervjuene, både med bakgrunn i eventuelle tilbakemeldinger og våre egne vurderinger av intervjuene.

3.3.3 Utvalg

I valget av informanter la vi opp til å bruke et såkalt strategisk utvalg, definert som et hensiktsmessig valg når utvalget er relativt avgrenset i antall og man ønsker et kvalitativt innhold, noe som fordrer valg av interessante selskaper (Halvorsen, 2008, s. 164).

Vi har søkt etter informanter som er ledere i mellomstore bedrifter i størrelsesordenen 20-100 ansatte¹. Når vi har vurdert størrelse har vi tatt utgangspunkt i bedriften som utgjør kjernevirksomheten i konsernstrukturer. Det vil si at om et konsern driver ett eller flere mindre firmaer som gjør tilgrensende oppgaver som er uavhengig av kjernevirksomheten, har vi ikke regnet dem med i ansattgruppen.

Vi har valgt ledere i mellomstore bedrifter hvor de har mulighet til å ha kjennskap til alle ansatte på et individnivå. Vi har ønsket å forstå den dypere meningen i informantenes utsagn og har søkt etter informanter både med lengre og kortere erfaring som ledere. Dette har gitt oss et visst sammenligningsgrunnlag for å forstå hvordan informantene har skapt mening i deres erfaringer med kunnskapsdeling. Siden vi har lagt opp til kvalitative intervjuer, som har som siktemål om å gå i dybden (Dalland, 2012, s. 165), valgte vi å gjøre utvalget avgrenset til oppad tre informanter pr. forsker, det vil si inntil ni til sammen. Et sentralt argument var også å få tid nok til å gjennomføre en skikkelig analyse av den innhentede empirien.

I mellomstore kunnskapsbedrifter er det også flere medarbeidere å flytte kunnskap mellom enn i for eksempel små bedrifter. Samtidig som de mellomstore bedriftene gjerne har bygget en

¹ Basert på definisjon fra NHO, «Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)»

<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

sterkere organisasjon som har kapasitet til å gjennomføre og følge opp tiltak for kunnskapsdeling.

Noen av informantene er gründere, mens andre er relativt fersk i stillingen. Alle informanter representerer et ledernivå hvor ansattes kunnskapsnivå er en relevant ledelsesutfordring. Informantene kommer fra profittdrevne og markedsutsatte kunnskapsorganisasjoner. Det vil si at bedriftene opererer i konkurranse med andre tilsvarende organisasjoner, og kompetanse og menneskelig innsats har en stor innvirkning på selskapets økonomi. Informantene kommer fra IT, design, arkitekt, finans og media. Vi har skilt mellom organisasjoner som selger timer (konsulent), et abonnement (produkt) og tjenester (rådgivning).

Informantene er nummerert fra 1 til 9, og i resten av teksten brukes det kortform (eksempelvis I3) ved sitater eller henvisninger til informantene.

Informantnummer	Beskrivelse	Fylke informant arbeider i
Informant 1	HR-leder i rådgivningsorganisasjon	Oslo
Informant 2	Teknisk leder i konsulentselskap	Trøndelag
Informant 3	Daglig leder i konsulentselskap	Vestland
Informant 4	Fagleder i konsulentselskap	Oslo
Informant 5	Daglig leder i produktselskap	Vestland
Informant 6	Leder i konsulentselskap	Oslo
Informant 7	Faglig leder ved konsulentselskap	Vestland
Informant 8	Faglig leder i konsulentselskap	Oslo
Informant 9	Daglig leder innen rådgivning	Vestland

Tabell 1: Liste over informanter og geografisk tilhørighet

Informantene og deres respektive organisasjoner varierer både i antall ansatte, lokasjoner og hvilken type kontorlokaler de operer med. Tabellen under oppsummerer informantene, deres lokasjoner og type kontorlokaler.

Informantnummer	Antall lokasjoner	Ansatte	Type kontor
Informant 1	20	50-100	Åpent landskap / varierende
Informant 2	3	50-100	Åpent landskap/ aktivitetsbasert / ute hos kunde
Informant 3	4	50-100	Åpent landskap / faste plasser

Informantnummer	Antall lokasjoner	Ansatte	Type kontor
Informant 4	2	50-100	Åpent landskap / ute hos kunde
Informant 5	1	0-50	Åpent landskap
Informant 6	1	0-50	Åpent landskap / faste plasser
Informant 7	1	0-50	Åpent landskap / prosjektbasert / faste plasser
Informant 8	1	50-100	Åpent landskap / prosjektbasert / ute hos kunde
Informant 9	4	0-50	Åpent landskap

Tabell 2: Beskrivelse av informantene og deres kontorlokaler

3.3.4 Datainnsamling

Med en forhåndsdefinert, semistrukturert intervjuguide og et definert, strategisk utvalg informanter, startet datainnsamlingen. Som Tjora (2021, s. 172) påpeker vil det kreve noe praksis fra intervjuernes side før man føler seg trygg på intervjuguiden og i større grad er i stand til å løsrive seg fra denne. Det var noe av grunnen til at vi også var enige om å gjennomføre et prøveintervju med I1.

Vi var åpne for at datamaterialet kunne inkluderes, men også at det kunne forkastes avhengig av hvordan vi opplevde å lykkes med intervjuet. I tillegg var vi usikre på organisasjonsprofilen ut fra utvalgskriteriene, og at I1 er en kollega av en av forskerne. Derfor informerte vi også informanten om at vi ville se på dette som et mulig prøveintervju, og ba om tilbakemeldinger i etterkant. Tanken var å prøve ut intervjuguiden samt få noen erfaringer med intervjusituasjonen og transkriberingsprosessen. Samtidig ga det oss muligheter til å teste informasjonsskrivet, Nettskjema diktafon, en hybridløsning med en intervjuer deltagende fysisk og medforskere med som digitale deltagere. Vi fikk også en forsmak på NVivo, som vi støttet oss til som verktøy for organisering og analysen av datamaterialet etter intervjuene våre. Etter prøveintervjuet kortet vi intervjuguiden noe ned, for å bidra til at vi kunne være mer til stede og gi mer rom for intuitive oppfølgingsspørsmål.

Prøveintervjuet hadde flere nyttige aspekter ved seg, og vi opplevde at informanten delte interessante perspektiver. Samtidig så vi at organisasjonen informanten jobbet i var av en litt annen karakter enn de øvrige, deriblant non-profit, og at intervjuguiden trengte justeringer og

forkorting. Ut fra disse begrunnelsene valgte vi ikke å inkludere datamaterialet fra prøveintervjuet med i endelig analyse, som vi kommer nærmere tilbake til.

Vi var også enige om at oppfølgingsspørsmålene måtte bære preg av å være åpne, men samtidig konkrete. Når vi skriver konkrete spørsmål legger vi Aase og Fossåskaret (2014, s. 125) sitt råd om konkrete spørsmål i forbindelse med kvalitativ intervjuing til grunn: Det vil si spørsmål på et lavt abstraksjonsnivå, som bidrar til at intervjuer og informant omtaler samme fenomen. I tillegg at også oppfølgingsspørsmålene skulle ta utgangspunkt i opplevelser og erfaringen fra informantens side, som Johannessen et al. (2020, s. 113) også er inne på. Vi bestemte oss for at ca. 60 minutter var et greit utgangspunkt for lengde på intervju. Dette fordi Nettskjema Diktafon har en maksbegrensning på 1 time for lydopptak, og fordi vi opplevde en time med intervju som ganske krevende både for oss selv og ikke minst for informantene. Etter prøveintervjuet med I1 gjennomførte vi ytterligere 8 intervjuer.

Alle intervjuene fant sted på arbeidsplassen til informantene, med et par unntak der det ble mest praktisk for informanten med digitale møter. Vi var som regel to forskere med i intervjuene, en fysisk og en digitalt, med unntak av i de digitale møtene der vi var to forskere med digitalt. I ett intervju gjennomførte én forsker intervjuet alene. Vi tok lydopptak via Nettskjema Diktafon av alle intervju. Intervjuene foregikk i månedene januar og februar 2023.

Etter hvert intervju hadde vi tre forskerne en debrief og oppsummerte hvordan vi opplevde at det hadde gått. Det positive med ikke å være alene om å gjennomføre intervjuet er at man også er to som kan vurdere forskningsintervjuet i form av det kontekstuelle. Som (Kvale et al., 2015) fremhever, er det fire viktige aspekter ved det kontekstuelle i en slik situasjon: intervjuer, intervjupersonene, kroppen og ikke-menneskers rolle. Når det er to forskere som sitter med et ferskt eksempel på et gjennomført intervju, gir det mulighet til å reflektere over hvordan man har lyktes eller ikke lyktes med å skape en trygg ramme, og å bidra til en jevnbyrdighet mellom intervjuer og informant. I tillegg kan man vurdere sammen hvordan intervjuet opplevdes og om det var noe som gjorde intervjuet utfordrende på andre måter enn det rent mellommenneskelige. Vi gjennomførte løpende evalueringer og gjorde bare minimale endringer i opplegget etter selve prøveintervjuet var gjennomført.

Vi ble også enige om at vi ville være forsiktede med å behandle det som Johannessen et al. (2020) skildrer som ikke-verbale aspekter i form av kroppsspråk som en del av datagrunnlaget, om det ikke var åpenbare situasjoner som oppsto og fikk direkte

innvirkninger på intervjuene. En kompliserende faktor ved dette med ikke-verbale aspekter for vår del var at på grunn av til dels store geografiske avstander mellom forskerne, var det krevende å gjennomføre intervjuene sammen fysisk. Det gjorde at bare én forsker fikk mulighet til å analysere også det ikke-verbale. Vi la derfor i debriefene mest vekt på det som ble sagt. Det skal også sies at vi ikke opplevde åpenbare situasjoner der det ikke-verbale ble oppfattet demonstrativt eller vanskeliggjørende på noen måte. Men vi hadde noen runder om verbale forhold, som for eksempel spørsmålsstilling fra vår side og om hvordan oppfølgingsspørsmålene kunne stilles for å oppnå mest mulig innsikt i informantens livsverden, opplevelser og erfaringer knyttet til relevante forhold ved kunnskapsdeling og problemstillingen vår.

3.4 Analyse

Intervjuene foregikk over flere måneder og for ikke å miste for mye tid, valgte vi å transkribere underveis som ett og ett intervju var gjennomført. Vi ønsket å transkribere mens intervjuet var relativt ferskt. Silverman (2014, s. 330-331) problematiserer evnen vår til å huske alt som er vesentlig i en intervjusituasjon, at lydopptak gjør det lettere å sammenstille en transkribert tekst i etterkant og ikke minst, at det som faktisk er sagt er et viktig utgangspunkt for å forstå fenomenet man forsker på. Arbeidsfordelingen var stort sett at vi fordelte både intervjuer og påfølgende transkriberingsarbeid mellom oss. Det var enklere for noen forskere å gjennomføre flere intervjuer, og det gjorde at andre forskere transkriberte mer slik at den samlede arbeidsbelastningen ble noenlunde lik. Om den som gjennomførte intervjuet ikke selv transkriberte datamaterialet, måtte vedkommende likevel gjennomgå teksten når denne var ferdig transkribert for å kvalitetssikre det innholdsmessige.

Det ble foretatt en tilnærmet ren transkripsjon, hvor fyllord, pauser, kroppsspråk, repetisjoner og lignende er utelatt, om det ikke ble vurdert som særlig sentralt for det som ble sagt. I noen tilfeller er påbegynte setninger som ikke blir fullført, redigert ut av transkriberingen.

Eksempelvis “Vi har jo...”, “det kan man jo tenke seg ...”, “Altså, vi har...”, “Jo, det kan være...”, “Jeg har lurt på noen ganger ...”. I disse tilfellene har vi transkribert det endelige utsagnet til informanten, slik at det fremstår som deskriptivt, meningsbærende og som en tilnærmet fullstendig setning. Intervjuene har blitt transkribert til bokmål. Transkribering ble gjort i Word, og deretter importert inn i NVivo for koding.

Etter å ha jobbet abduktivt gjennom prosjektplanen og med den semistrukturerte intervjuguiden, var vi opptatt av å ha en induktiv tilnærming til det gradvise opparbeidede datamaterialet mens intervjuene foregikk, også i tråd med prinsippene for en konvensjonell innholdsanalyse. Hva var det informantene hadde sagt, skulle være primærspørsmålet i denne fasen og ikke hvilke teorier det kunne kobles opp mot, eller hva det kunne avkrefte eller bekrefte av annen teori før vi kom til et senere punkt i analysearbeidet. Sentrale temaer var i stedet hvordan informantene opplevde at kunnskapsdeling fungerte, hvor de i så fall så at denne kunnskapsdelingen foregikk og nærmere beskrivelser av disse arenaene. Informantene hadde et variert fokus på kunnskapsdeling, og vi forsøkte å forfølge beskrivelsene deres om hva de opplevde som viktig og beskrivelser av situasjoner eller ledelsesstyre handlinger som påvirket faglig samhandling og utvikling.

Som Hsieh og Shannon (2005) peker på bør en påfølgende analyseprosess etter innhentede data og i tråd med konvensjonell innholdsanalyse, baseres på tekstlig gjennomgang for å få oversikt, en mer nøye gjennomgang av tekst for å fremheve koder, gjøre seg refleksjoner rundt førsteinntrykk av tekst, sortere koder inn i kategorier, og så i neste instans vurdere hvordan kategoriene kan danne såkalte meningsfulle klynger bl.a. ved å vurdere sammenslåing av kategorier (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1279). Her skal det sies at samtidig som vi satt og jobbet med dette, hadde vi også hyppige møter oss tre forskerne mellom. Selv om vi har forsøkt å jobbe systematisk etter en konvensjonell innholdsanalyse som analytisk rettesnor, kan vi heller ikke komme bort fra at vi er tre forskere som har jobbet med materialet. Dette kan være en metodisk ulempe, men samtidig har vi forsøkt å snu det til en styrke ved å ha hyppige møter og prøve å forstå sammen, både hva de andre tolker, men også hva man selv mener å forstå av det innhentede materialet. Det er her vi har sett til premissene for den hermeneutiske prosessen og tatt oss tid til både å prøve å forstå erfaringer opp mot forforståelse (Willis, 2001, s. 5) og tillatt oss å dvele i språket (Ho et al., 2017, s. 1758). Her har også prinsippene fra den hermeneutiske sirkelen kommet til nytte. Vi har erkjent at for å oppnå forståelse av helheten, har vi måttet jobbe oss gjennom delene og egen forforståelse, eller som Suddick et al. (2020, s. 3) sier det: «The theory of meaning and interpretation thereby considered the movement and interplay between interpreter, their fore-understanding and enabling function of prejudices». Med godt over 100 sider med transkriberte tekster, ble også det datareducerende arbeidet viktig. Dette gjorde vi ved å foreta en fortetting for å frem meningsinnholdet, fortrinnsvis ved koding av sitater, slik også Befring (2007, s. 38) peker på

som mulig fremgangsmåte når det kommer til kondensering i forbindelse med innholdsanalyse av dokumenter.

Totalt satt vi igjen med 912 koder i Nvivo etter at alle ni intervjuer var ferdig transkribert og kodet. Vi ønsket ikke å “telle” koder isolert sett, men har heller sett etter mønstre og sammenhenger på tvers av intervjuer, vurdert forskjeller i utvalget, før vi har gjennomført en meningsfortetning med siktemål om å få til en kategorisering av materialet (Johannessen et al., 2020, s. 159; 182).

Som Hsieh og Shannon (2005, s. 1280) presiserer kan det være vanskelig å finne nøkkelkategorier etter en slik induktiv tilnærming i behandlingen av datamaterialet. Tjora (2021, s. 230) påpeker at kodegrupper som hovedregel vil gi et grunnlag for noen temaer, som igjen kan være interessante for analysen. Når vi har vært gjennom denne prosessen, ser vi at det for flere av informantene, er noen kodegrupper som er tilbakevendende.

Eksempelvis illustreres dette ved at flere av informantene beskriver fenomener som deling på arbeidsplasser og viktigheten av å ha en støttende kultur, der det er et ønske om å hjelpe hverandre og å dra lasset sammen. Det resulterer igjen i temaene vi forsøker å oppsummere videre i de påfølgende kapitlene og i tabellen. For å sikre bedre struktur for senere drøftinger, så vi også til det (Graneheim et al., 2017) beskriver knyttet til en induktiv tilnærming ved bruk av kvalitativ innholdsanalyse, deriblant knyttet til tolkninger av koder, relevante sammenligninger og videre oppdeling i kategorier og underkategorier. Det skal også sies at kategoriseringen og analysene har tatt tid. Utgangspunktet var 912 koder, som vi etter hvert så dannet et bakteppe for ca. 20 kodegrupperinger (heretter kalt kategorier). Disse har senere blitt redusert i flere omganger til 12 kategorier, 9 kategorier og etter hvert 3 overordnede temaer med 8 kategorier med funn som vi kommer tilbake til. Etter hvert som vi var nede i ni kategorier, begynte vi å se til teorien igjen ut fra det vi opplevde som interessante empiriske temaer og kategorier. Vi gjorde da et nytt omfattende litteratursøk via Oria og Scopus. I tillegg til de innledende nøkkelordsøkene som nevnt under 3.3.1 Forberedelse, supplerte vi senere med nye nøkkelordsøk som “knowledge sharing digitalization”, “knowledge sharing cooperation”, “knowledge sharing competition”, “knowledge sharing mentor”, “knowledge sharing virtual teams” og “knowledge sharing tacit”. Flere av artiklene vi har funnet i sammenheng med søkene, har igjen hatt referanser som har ledet oss til nye artikler.

Ut fra identifiserte mønstre (se eksempler i tabell 3 nedenfor) vurderte vi relevant forskning og teorier knyttet til kunnskapsdeling. Dette ga igjen grunnlaget for at vi kunne gjøre det som

Tjora (2021) beskriver som utvikling av konsepter, altså om det er noe i koblingen mellom empiri og teori som kan gi et bedre analytisk innblikk i fenomenet kunnskapsdeling. Ut fra det vi fant i empirien vår og gjennom søk etter internasjonal faglitteratur på området, stilte vi oss spørsmålet: Hva sitter vi igjen med som det er verdt å løfte frem?

Vår vurdering opp mot relevant teori, var at det som kunne knyttes til å be om hjelp og å hjelpe andre når det kommer til kunnskapsdeling, også hadde noen interessante implikasjoner for de andre kategoriene våre.

Dette vil vi illustrere i følgende tabell, og komme ytterligere tilbake til senere i rapporten:

Kode	Beskrivelse	Antall kilder
Arenaer	Overordnet kategori	8
Arbeidsplass		3
Arena for sparring	Sparringsplasser, arenaer for sparring	2
Digitale arenaer	Samlebetegnelse for arenaer innen digital samhandling	9
Database	Digitale databaseverktøy. Intern bruk.	1
Digitalt samvær og tillit	Tillit på digitale møteplasser, verktøy og samhandling	1
Digitalt verktøy	Digitale verktøy. Eksempelvis Figma, Miro, Teams etc.	2
Fysiske arenaer	Fysiske møteplasser	8
Bedriftsdag	Fagdag, bedriftsdag, selskapsdag, interne heldagsarrangementer	1
Befaring	Befaring hos kunde, på byggeplass,	1
Faggrupper	Interne faggrupper, fagfellesskap	2

Tabell 3: Utdrag av koder, med hierarki, beskrivelse, antall transkriberte intervjuer koden er inkludert i og det totale antallet ganger koden er brukt

3.5 Studiens kvalitet

I det følgende vil vi si noe om begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet, bekreftbarhet, som Johannessen et al. (2020, s. 249-250) peker på som viktige vurderingskriterier for å kunne si noe om kvaliteten på et kvalitativt forskningsopplegg. I tillegg vil vi fremheve hvordan vi har jobbet med temaene informert samtykke og dele betraktninger vi har gjort oss underveis om personvernet til involverte informanter.

Når det kommer til pålitelighet, peker Johannessen et al. (2020) på at det er viktig å vurdere konteksten for datainnsamlingen, og legger også til at det er nettopp forskeren selv gjennom samtalen som styrer mye av datainnsamlingen. Også Halvorsen (2008, s. 138) fremhever at samtalen mellom intervjuer og informant kan inneholde et element av feilkilde på grunn av

konteksten den foregår i, for eksempel om intervjuer påvirker valg av møtested, fremviser bestemte holdninger eller uttrykker egne meninger om temaer.

Vi forsøkte å tenke nøye gjennom dette på forhånd, blant annet ved å legge intervjuene til informantenes arbeidssted primært, så sant det var ønskelig for informant og praktisk gjennomførbart. I tillegg var vi minst to forskere deltagende i alle intervjuer med unntak av ett. Det ga oss også muligheter til å reflektere over kontekstuelle opplevelser i etterkant av intervjuene. Som Tjora (2021) problematiserer kan også pålitelighet bli påvirket av hvem som representerer utvalget og deres kjennskap til forskerne, og blant annet problemer underveis.

Vi la til grunn et strategisk utvalg for informantene. I1 er kollega av en av oss forskerne, noe som var en av flere medvirkende faktorer til at vi ikke inkluderte dette intervjuet i analysen, men regnet det som et prøveintervju. Øvrige informanter har ikke nært bekjentskap til noen av forskerne, men er personer vi har identifisert ut fra hvilke kunnskapsbedrifter de jobber for og som er ledere i relevante bransjer, som kan tenkes å møte på interessante problemstillinger knyttet til kunnskapsdeling. Den største utfordringen vi har møtt på underveis er at vi ikke har gjort et slikt forskningsarbeid sammen før, noe som krever et svært tett samarbeid. Samtidig har vi også opplevd det som en styrke å være tre, nettopp fordi vi har kunnet utfordre og utfylle hverandre i det løpende arbeidet.

Troverdighet og overførbarhet er begreper som fortrinnsvis brukes i evaluering av kvalitative undersøkelser, og som også kan kobles til intern og ekstern validitet (Johannessen et al., 2020, s. 249-251) og har med studiens gyldighet å gjøre, som kan vurderes gjennom å undersøke mulige feilkilder. Troverdighet kan slik kobles til om de fremgangsmåter vi har valgt og påfølgende kategorier og funn gjenspeiler virkeligheten, og at vi har brukt tilstrekkelig tid på å gjøre oss kjent med materialet (Johannessen et al., 2020, s. 250-251).

Kvale et al. (2015, s. 281) nevner også en vanlig kritikk om at det er vanskelig å garantere seg mot at de man intervjuer gir et skjevt bilde av realitetene. Det er en utfordring at vi på den ene siden forsker på et område vi ikke har omfattende kunnskap om fra før, og at vi har et utvalg som vi ikke har inngående kjennskap til. Likevel har vi forsøkt å motvirke dette ved å bruke god tid på empiridelen i masterarbeidet. Vi så til hva informantene sa, hva de fleste så ut til å ha relativt like meninger om, f.eks. viktigheten av gode relasjoner, mot hvor det var større sprik.

Viktigheten og nytten av digitale plattformer kan nevnes som et eksempel på det siste, der meningene varierte mer blant informantene. Her brukte vi også god tid på å vurdere aktuell

kontekst i de ulike situasjonen, som Johannessen et al. (2020, s. 251) peker på som sentralt for å prøve å forstå et fenomen. For eksempel varierer det i utvalget hvor man er fysisk plassert og hvor mye man møtes fysisk på enten den ene kontorplasseringen bedriften har, eller på tvers av flere lokasjoner. Slike kontekstuelle forhold kan også bidra naturlig til omfanget av digitale verktøy og digitale arenaer.

Vi har slik vært forsiktige med å trekke for bastante konklusjoner den ene eller andre veien, og heller sett muligheten for å nyansere materialet. I et slikt arbeid har det også vært en fordel at vi har en viss kjennskap til flere av bransjene, samtidig som dette også er noe vi har diskutert som et forhold vi må være bevisst rundt. Fagterminologi og bransjekunnskap kan fort bidra til forforståelse, som gjør at man ender opp med sine egne tolkninger fremfor å legge til grunn hva som er informantenes tolkninger.

Når det kommer til overførbarhet, kommenterer Johannessen et al. (2020) at dette særlig kan knyttes til om vi som forskere har «lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres» (Johannessen et al., 2020, s. 252). Vi ser at de ulike kategoriene vi har funnet gjennom analyse av datamaterialet resonnerer godt med mye internasjonal forskning. Det er områder hvor dette kan problematiseres, blant annet knyttet til digitale verktøy som nevnt tidligere, men her peker vi også på kontekstuelle forhold som det er viktig å ha ta hensyn til. En av grunnene til at vi ønsket å konseptualisere tematikken rundt å be om hjelp, er fordi vi ser at dette har implikasjoner for flere av de andre kategoriene. Også det å be om hjelp kan kobles mot interessant, internasjonal forskning, som vi gjør senere i drøftingen.

Vår antagelse er at en slik konseptualisering også kan være interessant å legge til grunn for eventuell annen, senere forskning. Samtidig er det som Graneheim et al. (2017, s. 30) problematiserer mulige, metodiske svakheter ved en induktiv bruk av konvensjonell innholdsanalyse. Eksempelvis blir vi som forskere fort avgjørende for faktiske funn, blant annet med bakgrunn i egen forforståelse. Vi trekker også på menneskers opplevelser av fenomenet kunnskapsdeling og deres ledelse av bedriftene de jobber i.

Det betyr også at vi har stått i et todelt dilemma: På den ene siden snakker vi med ledere som kan oppfatte diskusjonen som en form for selvrappotering, samtidig er det som Befring (2007, s. 189) viser til vanskelig å avdekke den erfaringsmessige meningen fullt ut som del av tolknings- og analysearbeidet. Dette er noe av grunnen til at vi valgte å snakke med til sammen ni informanter, og ikke færre. Vi var tre forskere og det ga oss mulighet og kapasitet både til å

gjennomføre disse intervjuene, samtidig som vi fortrinnsvis ønsket å bli ferdig med intervjuene i god nok tid til at vi hadde tid til å vurdere det innsamlede datamaterialet grundig. Dette er noe av grunnen til at vi har ført notater løpende etter hvert møte, hatt møter ukentlig i perioden september 2022 – februar 2022, og fra mars til medio mai har hatt tilnærmet daglige møter. Skriftliggjøringen og de hyppige møtene har vært helt nødvendig både for å bruke tilstrekkelig tid på å sikre fremdrift, samtidig som det har gitt oss et mulighetsrom til å drøfte grensesnittet mellom vår egen forforståelse og informantenes utsagn. Det har også vært sentralt for å drøfte og opparbeide gradvis forståelse av forholdet mellom de enkelte delene og helheten.

Det som angår bekreftbarhet, omhandler det at den kvalitative forskningen baserer seg på faktiske funn og ikke forskernes subjektive meninger (Johannessen et al., 2020, s. 252), noe som fordrer en selvkritisk tilnærming til blant annet prosjektgjennomføring, forforståelse og hvorvidt fortolkninger finner støtte i annen litteratur og også ev. hos informantene (Johannessen et al., 2020, s. 253). Tjora (2021, s. 278-279) kobler dette også mot refleksivitet og kollektiv praksis, som han hevder har tett sammenheng med refleksjoner rundt våre egne tolkninger, hva som påvirker dem og hvordan vår egen posisjon bidrar til forskningsarbeidet.

Som nevnt tidligere har metodevalgene våre visse potensielle svakheter, som vi også ser opp mot refleksivitetskravet. Det at vi er tre forskere har vi også oppfattet som et viktig punkt når det kommer til å vurdere vår rolle som forskere i forskningsarbeidet, som fordrer en selvkritisk tilnærming til etiske prinsipper om bl.a. hva studien handler om, anonymitet, konsekvenser ved det som blir sagt og ikke minst hvordan vi selv som forskere påvirker studien (Kvale et al., 2015, s. 103). Samtidig er vi som forskere medvirkende til kvaliteten på forskningsarbeidet, som igjen videre henger sammen med blant annet moralsk integritet, empati og sensitivitet (Kvale et al., 2015, s. 108).

Når vi er tre stykker, har det både fordeler og ulemper. En ulempe er at flere mulige tolkninger av hva som ligger i datamaterialet kan oppstå raskere, som fører til lavere terskel for å løfte oss ut av empirien og over i egen forforståelse. Nettopp det at vi selv har vært deltagende, har forforståelse og samtidig er påvirkende på data og fortolkning, gjør at vi har sett oss nødt til å ta flere runder med tolkningsarbeid før det resulterte i denne rapporten. Vi har vært nøye på å operere som hverandres opponenter i diskusjoner, der eksempelvis: «Er vi sikre på at det er sann dette skal forstås?», har vært et sentralt spørsmål.

I arbeidet med kategoriene sto følgende spørsmål sentralt: «Har dette støtte i empirien?», Har informantene sagt det du sier de sier?». Etter hvert som vi har ferdigstilt kategoriene våre og

begynte å lete etter teori, sto også faglige begrunnelser sentralt for diskusjonene, med spørsmål som: «Har denne fortolkningen støtte i litteraturen?», «Hvordan kan dette forstås i kobling mellom empiri og teori?», «Finnes det andre måter å se det på? Finnes det andre teorier, og underbygger eller motsier disse det vi hevder?». Disse rundene har vært tidkrevende, men samtidig nødvendige blant annet fordi vi nettopp er tre forskere som skal levere et arbeid fra oss sammen.

Oppsummert kan det slik sies at studien også har sine begrensninger både metodisk og i form av utvalg. Den er avgrenset ved at det er ni informanter, hvorav åtte har blitt analysert og drøftet. Videre har vi ikke intervjuet mer enn én informant pr. bedrift. Våre resultater må derfor ses i lys av dette. De empiriske funnene er basert på informantenes utsagn, vår tolkning av disse og koblinger mot litteratur og teori. Studiens funn og konklusjon kan derfor ikke nødvendigvis generaliseres til å gjelde alle kunnskapsbedrifter.

3.5.1 Informert samtykke

Det ble utarbeidet et informasjonsskriv til informantene etter malen til SIKT (tidligere NSD), (se Vedlegg 3 – Informasjonsskriv til informantene). Dokumentet beskriver oppgavens formål, hvem de ansvarlige er, hva deltakelse vil innebære for informantene, samt deres rettigheter. Den utfylte malen var en del av søknaden til SIKT i forkant av datainnsamlingen, og skal inneholde tilstrekkelig informasjon til at informantene skal kunne gi et informert samtykke.

Det kreves samtykke fra informantene for å kunne delta i prosjektet, hvor informantene samtykker til «å delta i intervju, som det gjøres opptak av og som vil bli transkribert». Informantene bekrefter at de har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet, og at de har fått anledning til å stille spørsmål.

Samtykke og deltakelse er frivillig. Samtykket kan trekkes tilbake. Opplysningene kan kun behandles frem til prosjektet er avsluttet.

3.5.2 Betraktninger rundt personvern

Ettersom det gjøres opptak av intervjuene og stemmer er en personopplysning, vil lydopptak av intervju derfor regnes som en registrering av personopplysninger. Lagring, transkriberingen og bearbeiding av intervjuene er å anse som behandling av personopplysning. Følgelig er studien meldt til SIKT for vurdering, og er godkjent med prosjektnummer 388952.

Studien vil i utgangspunktet ikke inneholde data om enkeltpersoner og vi har så langt det har latt seg gjøre anonymisert informantene i oppgaven, og heller fokusert på ledelsesperspektivet. Videre er det ikke tenkt at studien skal inneholde sensitiv informasjon om bedriftene, samtidig må en være forberedt på at det kan falle kommentarer i en intervju-setting som kan inneholde informasjon om kontraktsforpliktelser, kommersielle interesser eller lignende, som krever at data må ha en viss beskyttelse og tilgangskontroll. Datainnsamlingen vil derfor ha intern (gul) konfidensialitetsklassifisering ihht. SIKTs definisjon.

Studien følger de publiserte retningslinjene fra Nord Universitet og Handelshøgskolen.

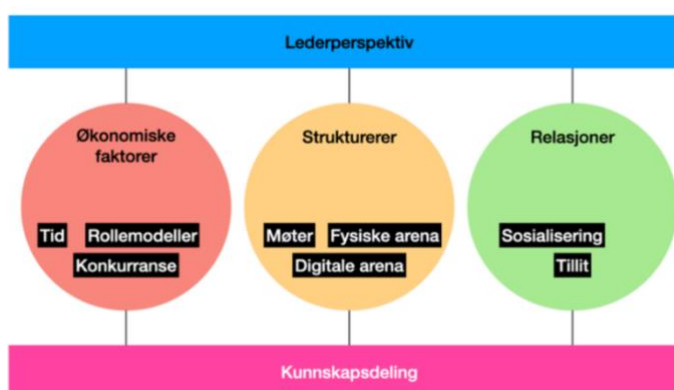
4 Tilrettelegge for kunnskapsdeling

I dette kapitlet vil vi presentere empiri og funn fra gjennomførte intervjuer sammen med analyse i lys av problemstillingen og til slutt drøfting. Vi svarer på forskningsspørsmålene, presenterer erfaringer og grep i empiri og analyse i 4.1 sammen med våre 8 funn. Påfølgende blir modellen bearbeidet og drøftet i lys av problemstilling og funn, før vi avslutningsvis diskuterer funn 8 som vi finner særlig interessant.

4.1 Empiriske funn og analyse

Vi har identifisert tre temaer sett fra et lederperspektiv på kunnskapsdeling. De tre ser på forhold som leder opplever at de kan påvirke, men har variert beslutningsmyndighet over.

De tre temaene vil bli konseptualisert og presentert gjennom åtte empiriske funn. Dette er kategorier vi finner interessante innenfor temaene som vi har identifisert som påvirkningsfaktorer for kunnskapsdeling hos alle informanter. Vi vil derfor presentere et utdrag beskrivelser informantene har kommet med som tar for seg temaene; økonomiske faktorer, strukturer og relasjoner.



Figur 1: De tre temaene ledere snakker om kunnskapsdeling gjennom

Våre data sees i kontekst av at datainnsamling foregår på et ledernivå, hvor svar på spørsmål ofte er både en deskriptiv beskrivelse av faktiske forhold, men også en refleksjon over hvordan organisasjonen fungerer. Videre er det for alle selskapene vi intervjuer viktig å være blant de beste innenfor sitt fagfelt. De opplever alle å besitte en gruppe særlig kompetente medarbeidere som gir "kontinuitet" (I9) og gjør at man opererer i et "premium-sjikt" (I2). Kunnskapsoverføring blir derfor veldig viktig, og kunnskapsdeling blir på mange måter behandlet som en selvfølge som kommer av forskjellige andre tiltak som sosialisering (I3),

ansvarliggjøring av rollemodeller (I2, I4), å skape en lagfølelse (I9) eller generelt en kultur for å dele og spørre.

4.1.1 Konkurransen

Flere informanter trekker frem at de er i en konkurransesituasjon hvor de hele tiden blir utfordret på deres kompetanse. De opplever at det er viktig å spre kunnskapen utover i organisasjonen for å forsvare timepriser, sikre seg nye oppdrag og holde på kompetanse i organisasjonen. De vektlegger at det er viktig å samarbeide internt og unngå at noen holder igjen kunnskap for å gagne seg selv fremfor organisasjonen som helhet. Samarbeid trekkes også frem som en måte å utvikle seg slik at de er klar for å tilegne seg ny kunnskap eller utvikler ny kunnskap selv.

De fleste informantene vektlegger at det er viktig med godt samarbeid internt og å unngå solospill. I2 forklarer først viktigheten av å bygge en kompetansekultur:

Så det vil i praksis si at du må bygge en kompetansekultur og du må synliggjøre den kompetansekulturen, og så må du jobbe for timesprisen. Da er det viktig at folk har et forhold til det. Dette påvirker rekruttering, det påvirker alle dimensjonene, egentlig (I2).

Og beskriver videre hvordan det handler om å avlære dem som ikke samarbeider:

Så hvis du setter den retninga allerede fra dag 1, å snakke om det, og ofte så handler det, mener jeg personlig, handler det om å avlære litt av dette med det individuelle konkurransedrevne, som en har fått inn med studiene, hvor du sitter på hver din tue uten å skulle samarbeide på tvers (I2).

I9 beskriver også at det er viktig for dem å ikke holde på dem som ikke deler:

jeg har sett det tidligere, vi hadde et par folk vi måtte la gå, som følte at det ikke... de holdt lokk på informasjon fordi en mente at det gavnet din egen performance, det tror jeg vi nærmest har blitt kvitt (I9).

Gjennomgående opplever de fleste at de lever av å selge kompetansen sin og at de har satset målbevisst på å utvikle spisskompetansen. Irgens (2021) påpeker at noen virksomheter er mer kunnskapsintensive enn andre. Disse virksomhetene er preget av de ansattes kapasiteter. En kunnskapsintensiv organisasjon vil også typisk være

avhengig av å være fremtredende innenfor sitt kunnskapsområde i konkurranse med andre kunnskapsvirksomheter, og måtte tenke på kontinuerlig utvikling av kunnskap (Irgens, 2021, s. 37). Den viktigste økonomiske kilden til å oppnå et konkurransefortrinn, er kunnskap (Mahdi et al., 2019). I8 beskriver hvordan de blander fagkompetanser når de ser et potensiale:

Vi har en veldig definert teori om innovasjon som går på når man putter ulike fagfolk sammen inn i nye oppgaver, så dukker det gjerne opp nye måter å gjøre ting på. [...] Vi leter hele tiden etter den faglige twisten som vi kan bygge forretning på, og bygge ny praksis rundt. Det er definert i strategien at det er sånn vi overlever.

I8 opplever også at de lar organisasjonen utvikle seg selv fremfor å styre utviklingen. «det at hele organisasjonen selvutvikler seg hele tiden føler jeg er noe litt unikt som vi har vi har veldig fokus på» (I8). I4 poengterer at utvikling er en vanskelig avveining, fordi langsiktig tenkning kommer med en kostnad. Samtidig må det være tid til å forstå retningen selskapet jobber mot og tid utenfor oppdrag til at de ansatte også kan jobbe med nye temaer som ikke nødvendigvis gjelder for oppdragsporteføljen man har på det konkrete tidspunktet.

Ny kunnskap er avgjørende for å nå strategiske mål i konkurranse med omverden, og et ledd i dette er at det foregår en bred kunnskapsdeling i virksomheten (Knudsen et al., 2015; Vrabcova et al., 2022). For informantene er kompetanse viktig i et konkurranseperspektiv. Bedriftene er avhengige av spisskompetanse for å vinne oppdrag og av et godt samarbeid internt for å lykkes i arbeidet. Det er også sentralt for videreutvikling. Jacobsen og Thorsvik (2019) poengterer at «så lenge ansatte utgjør organisasjonens menneskelige kapital, vil det å utvikle ansattes ferdigheter mens de arbeider i organisasjonen, kunne betraktes som en investering» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 257).

I5 beskriver hvordan de arbeider med å tilrettelegge for bedre tid til fordypning og «at ikke de bare blir springende etter hele tiden» (I5).

I6 peker på at de leter kontinuerlig etter det neste steget for hovedkompetansen og peker samtidig på at hovedkompetansen skal være «en spisskompetanse som klarer å overbevise» (I6) kundene. Og utdyper at tidspress og sterk konkurranse gjør det desto viktigere å tenke nytt.

Så kan du si at når vi jobber med nye innsalg så er det jo viktig at vi finner måten vi skal vinne det på. Og det betyr ofte man må sette seg inn i noe ny innsikt eller kunnskap, bruke metodikken vår på nye måter eller noe sånt. Og da kommer det jo mye kunnskap ut av det da. Og da er jo poenget at dette må fordeles, dette skal ikke bare leve inne i ett eller to hoder. Det må deles på flere. Der strever vi i forhold til tidsklemmen (I6).

Opplevelsen av å måtte forholde seg til kontinuerlige endringer og konkurranse gjør strategiske valg rundt kompetanse og utvikling av ny kunnskap viktig for selskapene og lederne. I8 trekker frem at de forsøker å opprettholde en kultur med «enkeltmenneskers ønsker og vilje til å både være i et kunnskapsmiljø og bidra i et kunnskapsmiljø» (I8).

Sentralt for utvikling av ny kunnskap står spredning av kunnskap. Her kan noe av kunnskapen være taus, og det er viktig å få denne frem og å vurdere nye muligheter for bruk. Et viktig utgangspunkt er slik at kunnskapen man alt har ikke er nok. Ny kunnskap må på plass for nyskaping (Gotvassli, 2020, s. 203-204). I5 sier at det ikke er motvilje mot å hjelpe internt, tvert imot er det flere som ønsker å ha noen å dele spesifikke oppgaver med, men det kan være utfordrende å få til i en travel hverdag. Nettopp å hjelpe hverandre og internt samarbeid på tvers av kompetanse står igjen som avgjørende for informantene. I2 og I5 påpeker at de og ønsker noe konkurranse internt, men vektlegger samtidig tillit og samhold. Tross sterk konkurranse er det sentralt at et kunnskapende miljø preges av omsorg, sentrale stikkord er gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordømmelse (Gotvassli, 2020, s. 200).

I funn 1 ser vi at ledere opplever at bedriftene er i konkurranse og at det er viktig å tenke nytt. Ledere vektlegger videre samarbeid og ser på det som en ledelsesutfordring å gi ansatte dedikert tid og handlingsrom til utvikling, for å oppnå et konkurransefortrinn.

4.1.2 Tid

En gjennomgående tilbakemelding fra informantene, er at kunnskapsdeling krever tid og følgelig kan det sies at kunnskapsdeling kommer med en kostnad. Flere av informantene er inne på balansegangen mellom å sikre den kortsiktige effektiviteten i prosjekter, prosesser og lignende som må veies mot hva som blir vurdert som bra for bedriften på lang sikt.

Det koster å drive med kunnskapsdeling og det oppleves som en avveining mellom gevinst på kort eller lang sikt. Leder har en rekke ressurser, menneskelige eller materielle, som vurderes hvor og når det er mest gangbart å bruke. Det oppleves som at det er viktig å holde fokus for å få til fagutvikling, og dette er spesielt krevende i mindre prosjekter hvor det kan bli kostbart å ha store møter for å holde alle informert.

For konsulenter eller rådgivere «som selger tjenester, så er tiden det mest krevende» (I6), det er derfor viktig å ha «mekanismer og gjøre investeringer i å gjøre et kompetanse[løft]» (I2). Samtidig er det forskjeller i hvordan en tenker rundt denne kostnaden, i hvilken grad det er et krav til å hente inn igjen den ufakturerbare tiden.

En informant kommenterer om et konkret arrangement at «det vet jeg heller ikke hvor mye vi får igjen for, men det er veldig gøy» (I4), mens en annen kommenterer at «vi er avhengige av å ha et ganske sterkt fokus på at vi skal ha noe igjen for den tiden vi bruker på den faglige utviklingen» (I6). En tredje kommenterer at det er lettere å drive kompetanse- og erfaringsdeling i de større prosjektene, hvor en har økonomi til å føre timer. For mindre prosjekter, har en «verken råd eller tid til å samle hele gruppen i tre timer» (I7).

Bruk av rette personer på rett tid, er slik også en tidsfaktor. I7 peker på at det er nødvendig å fokusere på hvordan man spiller på de menneskelige ressursene tidlig i konkurranser og anbud. Dette for at ikke alle er med på alt, men at man på et tidlig tidspunkt prioriterer å få brede faglige perspektiver og «å få flere fagfolk sitt syn». Også I8 trekker frem at den «viktigste enkeltfaktoren, ser vi, om ting lykkes eller ikke, er om vi klarer å sette sammen riktige team».

Det blir kommentert av flere at det er en avveining mellom det kort- og langsiktige. Kompetanseaktiviteter går ut over kortsiktig produktivitet og lønnsomhet, og at dersom en eksempelvis setter av en hel eller halv dag til kompetanseaktiviteter må en tåle at det den «dagen ble det ikke gjort så mye. Men kanskje var det bra for oss på sikt» (I5).

det [er] vanskelig fordi det krever egentlig litt, ikke lavere lønnsomhet, kanskje, men litt mer langsiktig tenking, hvis du tenker at folk skal ha tid til å sette seg inn i ny metodikk, så må du gi dem litt slakk. De må ha slakk til å skjønne hva er det som gjelder nå, og det må jo være tid som ikke nødvendigvis er i oppdrag. Hvis du er 100% i oppdrag hele tiden, så rekker du ikke å lese deg opp på nye ting (I4).

Å bruke seniorkompetanse for å lære opp nye og mer uerfarne ansatte og ha aktive kompetanseutviklingstiltak i form av møter, fagdager og tid til å sette sammen riktige team og sikre gode drøftinger i teamene, er andre viktige forhold som trekkes frem. Utfordringen med dette, som en informant (I8) påpeker, er at både de nyansatte og seniorenene med det blir mindre effektive og mindre lønnsomme. Formålet er likevel å tenke lønnsomhet på sikt. Og det er som Jeske og Olson (2022) påpeker noe å hente i gjensidig læring. Nyutdannede vil gjerne besitte fersk formalkompetanse, og dynamikken mellom disse og seniorkompetansen i foretaket vil slik kunne være fruktbar både for de involverte, men også for bedriften som helhet.

I funn 2 ser vi at ledere opplever det som en kostnad å drive med kunnskapsdeling og at spesielt tid er krevende.

4.1.3 Rollemodeller

For å sikre kunnskapsdeling fordeler flere ledere ansvar og oppfordrer rollemodeller til å lede som gode eksempler. Rollemodeller, som ofte er seniorer, brukes aktivt som sparringspartnere, til å drive opplæring, coaching og bygge kultur.

Det beskrives hvordan de mer erfarne, som har kompetanse og kjennskap til kulturen i selskapet, «da lærer den neste [generasjonen], de mer uerfarne, til å leve på det viset» (I2). Og trekker frem at «ofte så bygges det rollemodeller som du har tiltro til som gjerne er mer aktiv på å bistå, så mange vet hvem de kan spørre rundt spesifikke teknologier eller disipliner» (I2).

Informanten utdyper:

Da vi startet [selskapet], så startet vi med ganske mange erfarne folk som har hatt lang tid til å bli påvirket av en kultur som har vært delingsbasert og der det kom naturlig (I2).

Kaufmann og Kaufmann (2015) er inne på at mentoring på mange måter kan minne om et sosialiseringforsøk, og at både det å imitere og samtidig identifisere seg med rollemodeller er viktig. Det samme er belønningsprosedyrene, som typisk kan være immaterielle som anerkjennelse, men også ulike typer økonomiske incentiver (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 373-374).

Du trenger gode rollemodeller på alle forskjellige områder, og som har representasjon av alle typer folk, sånn at du ikke typisk kun har stereotypiske rollemodeller som gjør at de som faller utenfor den stereotypien tenker at det

med kompetansekultur ikke er noe for dem, for eksempel. Du må investere, på en måte, i den kompetanseutviklingen, tidsmessig, og jobbe strukturert med å gi folk rom til å fremstå som rollemodeller. Det kan være vanskelig på et vis (I2).

I2 arbeider slik med å skape en kultur for gode rollemodeller. Det kan minne om det som Roobol og Koster (2020) kaller for informal mentorship, som kjennetegnes ved å være mer relasjonelt og organisk preget enn strengt formalisert og som fokuserer på oppgavespesifikk kunnskap. De fremhever også at mentoring er betraktet som et vellykket kunnskapsledelsesgrep, som fremmer læring, relasjoner og forenkler arbeidsprosesser. I2 beskriver og hvordan de «i coaching-dialoger må [...] hjelpe folk med å identifisere nye måter å utvikle seg på» (I2).

I5 beskriver hvordan hen opplever å delegere ansvar for kunnskapsdeling, og trekker frem at enkelte også ønsker å fordele kompetansen.

Jeg tror de aller fleste blir smigret når vi kommer og spør: Kunne du ha lært denne personen litt... Det er noen som ser behovet for andre kan det òg. De føler at de har litt mye ansvar, og kjenner på at de er best på det her. Det er i deres interesse i det lange løp at flere lærer seg det (I5).

Haesebrouck et al. (2021) understreker viktigheten ved bruk av belønningsprosedyrer for å fremme kunnskapsdeling og presiserer at det er mer å hente i forholdet mellom de to som deler enn at lederen som skal inn og avgjøre belønning. I tillegg til de formelle belønningene, peker også forfatterne på blant annet belønninger som positive evalueringer og en forventning om fremtidig samarbeid. Det at flere kan noe om et tema og at kunnskapsdeler på denne måten har noen som kan avlaste vedkommende, motivere en rollemodell til å dele.

I7 og I9 er begge inne på at det tar tid å bygge kompetanse og utvikle medarbeidere til å bli enere. Faren med enerne er at de vil være ettertraktede for andre. I9 beskriver at det er fort for at konkurrenter tilbyr mer penger og at dette er ødeleggende for kontinuiteten: «Har du bygget noe opp noe rundt vedkommende, så må du begynne på nytt igjen» (I9).

I7 og I9 poengterer slik viktigheten av seniorkompetanse som det kan bygges lag rundt og som kan få med seg andre, men som I9 også sier er det desto mer ødeleggende for kontinuiteten å miste disse. I4 viser til at de jobber med interne karrieremuligheter for at seniorer som vil være seniorer, men ikke vil være ledere, skal kunne være det ved å ha et spisset fagansvar, men samtidig slippe administrasjonsansvaret. Roobol og Koster (2020) omtaler rollefordeling som

et viktige ledelsesgrep for å beholde mentorene i bedriften og samtidig sikre at de har tid til mer uerfarne kollegaer som trenger støtte. Som de skriver:

time pressure inhibits mentoring, which underlines the need to unburden employees. A useful practice in this regard is job carving, which means that simple, routine-intensive tasks are trimmed away and delegated (Roobol & Koster, 2020, s. 1620).

I funn 3 ser vi at det delegeres ansvar for kunnskapsdeling til seniorer og rollemodeller. Dette krever at de tas ut av produktiv tid for å dele kunnskap, og det oppleves derfor som viktig å holde på seniorer.

4.1.4 Arbeidsplassen

På arenaer kan det foregå formell eller uformell samhandling og kunnskapsdeling. For eksempel vil deling på et møte være en formell situasjon, mens et spørsmål rundt kaffemaskinen vil være uformelt. Fredagspils, lunsj og kaffemaskin oppleves som arenaer for mer uformelle interaksjon, hvor det kan brukes strukturerte tiltak som presentasjoner eller oppheng for å få i gang faglige diskusjoner. Arenaene brukes både formelt og uformelt til aktiviteter, som til lek og sosialisering, hvor det å snakke fag ufarliggjøres.

De fleste informantene trekker frem en eller annen form for «fredagspils» som en arena for å sosialisere kollegaer og dette vil bli presentert nærmere under sosialisering.

Flere informanter trekker frem at det er intern kunnskapsdeling som er viktig for dem. I8 beskriver det som at «vi er veldig avhengig av at alle her lærer hverandre opp. Det er ikke sånn at du kan ta et kurs for hver enkelt ting du skal lære deg» (I8).

Informantene er relativt samstemt om opplevelsen av at det er i arbeid kunnskapsdeling foregår i størst omfang. Arbeid oppleves som summen av hvordan bruken av ulike arenaer til sammen bygger et miljø hvor det er lett å snu seg til sidemannen eller bruke de digitale arenaene til å be om hjelp.

veldig mye av kunnskapen sitter i at vi har kjempe mye erfaring inne på kontoret her og vil at terskelen skal være lav for at folk rekker opp hånden og så hopper det tre stykk bort på pulten og hjelper når det trengs (I3).

I6 beskriver det som at kunnskap er «ferskvare», og det er i diskusjon med teamet at kunnskap blir omdannet til løsninger. Dette kan sees opp mot det Lai (2021, s. 46-47) påpeker knyttet til taus kunnskap, som vil utvikle seg i et samvirke mellom nye erfaringer og samtidig gjennom kunnskapspåfyll fra kollegaer. Deling av taus kunnskap deles eksempelvis ved å ha muligheten til å samhandle med andre som besitter spisskompetanse.

Arbeidsplassen trekkes frem som en arena hvor «du snur deg til sidemannen» (I6) for å diskutere problemstillinger og støtter at fysisk nærhet er viktig for individuell kunnskapsdeling (Chown & Liu, 2015; Masket, 2008). Dette underbygges ytterligere av at fysisk avstand mellom individer forhindrer kunnskapsdeling (Allen, 1977, i Nowinska & Pedersen, 2022) og at alle våre informanter opererer med åpne landskap, enten free-seating eller faste plasser.

I6 sier videre at «som konsulent, så må du liksom sette deg inn i noe og så må du egentlig lære underveis i prosjekter» og at det derfor oppleves at kunnskap deles best i prosjekt. Dette får støtte hos flere informanter:

80 % av tiden er folk i prosjekt, og de er i prosjekt med folk fra andre (avdelinger) og det vi opplever, eller det vi håper å oppleve ... Jeg tror vi opplever det... Er at folk fra de ulike [avdelingene] påvirker hverandres tenkning, og at vi sprer kunnskap gjennom å gjøre ting sammen (I8).

I3 sier at «vi prøver å lære folk opp på jobb. Det er jo òg fordi det er en økonomisk gunstig måte å gjøre det på, en mer effektiv måte som må til for å knytte folk sammen». Og I8 oppsummerer med at «måten vi lærer på tvers er prosjektarbeidet, rett og slett» (I8).

Informant 3 har en bedriftsintern utdanning hvor en komitee jobber med å organisere korte kurs og foredrag. Komiteen er ansatt-drevet og initiativbasert: «Men det er mer sporadisk da. Plutselig noen som har noe kult som de har lyst til å få det presentert eller noen spør om å få presentert noe» (I3). I8 på side har gått vekk fra akademi eller bedriftsintern utdanning, det ikke er den læringsarenaen de ønsker:

Vi har kjørt akademi. Som vi gikk bort fra igjen, fordi det er nyttig, men da til noe annet. Det er nyttig for onboarding-type ting. Det bunnet vel egentlig ned i det prinsippet med at man lærer gjennom å gjøre. Kundeprosjektene er den viktigste læringsarenaen, det eneste vi trenger er plass til å reflektere og når det trengs, så dykker man ned i hvorfor (I8).

Kaffemaskinen beskrives av flere som et uformelt møtepunkt for å dele kunnskap: «Det er jo bare sånn ved kaffemaskinen, at du diskuterer noen problemstillinger» (I6). «Jeg ser at folk møtes om morgenen rundt kaffemaskinen, typisk et vannhull» (I7). Kaffemaskinen omtales som en lavterskelplass for å dele med andre medarbeidere: «Enten så kan du dele det som en bloggpost, eller som en sesjon på en sånn kontor-dag, eller bare snakke om det rundt kaffemaskina» (I2). Den kan også brukes som en arena for å påvirke til samhandling:

Jeg prøver jo å appellere det der litt løpende i den daglige kontakten ved kaffemaskinen, og at man hele tiden har en interesse for hva den andre rådgiveren gjør (I9).

Lunsj trekkes også frem som en strategisk arena og brukes til forskjellige presentasjoner:

[...] så har vi prosjektpresentasjoner. Og det er en del av lunsjen, også er det noen av dem som holder på med et prosjekt som forteller om hva de gjør, hvor langt man er kommet, utfordringer. Eller hvis et prosjekt er ferdig, hva synes man fungerte, hva fungerte ikke så godt (I7).

Eller «så har vi satt opp arenaer hvor vi sitter og diskuterer litt sånne felles business opportunities. Da har vi en lunsj hver fjortende dag, med senior-nivået» (I9).

Flere trekker og frem det mellommenneskelige, som og vil bli presentert under sosialisering. I7 på sin side sier og at også lunsj-presentasjoner har sine utfordringer, «det er et helt forum, så da er det ofte sånn at de som snakker de snakker» (I7).

Flere beskriver også sosiale soner for å legge til rette for samhandling, men I7 forklarer at samtalen og «er veldig [...] prosjekt relatert, og da sitter man ofte der man har mediene» (I7). Det å kontakte en annen person på eget initiativ skjer ofte gjennom partnerpreferanser og sosial seleksjon (Borgatti & Cross, 2003; Roth, 2022a). Partnere som deler kunnskap foretrekker personer som de deler verdier med, dette fører til at de ofte spør personer i sosiale miljøer om råd. Oppsøkende kunnskapsdeling vil derfor sannsynligvis skje mellom personer med lignende kunnskap og perspektiver og kan forklares ved hjelp av sosiale nettverk og personlige egenskaper (Roth, 2022a). Det å kunne be om hjelp på eget initiativ i gruppen kan slik beskrives som en uformell og uplanlagt handling (Roth, 2022a). Roth (2022) viser at muligheten for uformell og uplanlagt kunnskapsdeling er essensiell for å dele kunnskap i en organisasjon.

I7 har fått utformet egne vegger for å henge opp prosjekter og sier at det er en «god måte å få hengt opp prosjekter og få diskusjon» (I7). Men I7 sier også at «man må oppfordre folk» (I7)

til å henge opp og at «vi har ikke klart å få det helt inn i kulturen som en delingsarena» (I7). I6 beskriver også hvordan det brukes som et grep:

[...] å henge ting opp på veggene for å være en transparent organisasjon, sånn at alle skal vite hva som foregår. Det gjør jo at mange kan komme med innspill, og flere kan skape eierskap til de prosjektene vi holder på med (I6)

I funn 4 ser vi at arenaer, som for eksempel prosjektsammensetning, kontorlandskapet, møter og digitale verktøy, brukes som strukturert grep for å tilrettelegge for planlagt og uplanlagt kunnskapsdeling.

4.1.5 Digitale arenaer

Det varierer noe hvor viktig de digitale arenaene er for informantene og selskapene. Noen er veldig aktive, mens andre melder om at det meste av deling skjer på fysiske arenaer.

Både I2, I4, I5, I6 og I8 sier de bruker samme meldingsverktøyet (M1). I2, I4, I5 og I6 sier de bruker det ganske aktivt. I2 beskriver det som en kanal der det går fort å få hjelp og at folk er flinke til å sette av tid til å jobbe sammen og dele med hverandre. I4 sier at det postes noe hele tiden på M1 og at det ofte er utveksling av svært konkrete temaer, der man jakter andres erfaringer og referanser med forskjellige praktiske løsninger.

Det meldes også ofte om behov for sparring. «Egentlig kunne man jo brukt hele arbeidsdagen på å sitte på [M1] og snakke om design, det er jo helt ubegrenset hvor mye man kan snakke om det» (I6). Det sies også at det blir aktivt oppfordret til å bruke tid på diskusjoner via M1, og at det kan være spesielt lærerikt for nye:

Når det kommer juniorer og ser at det er liksom verktøy med høy temperatur, så kommer de også på en måte inn der etter hvert. Så det er litt også hva slags kultur man bygger og vedlikeholder (I6).

Hos I5 rapporteres det at M1 både brukes som kanal hvis det er spørsmål rundt noe konkret, men også meldinger om hva som skjer fremover. Kanalen oppleves som lavterskel for deling, og det er lett for alle å spørre om hva som helst, hvor «folk er veldig raske med å svare og med å hjelpe hverandre» (I5).

I6 sier: «[M1] bruker vi mer til dialog, egentlig, konstruktiv dialog, og deling. Vi bruker [M1] mye til kunnskapsdeling». I8 beskriver [M1] som en plattform mest egnet for koordinering og at det fort blir uoversiktlig å forholde seg til alt.

Tilrettelegging for bruken av meldingsverktøy, sammenfaller med den organisatoriske utforskningsprosessen som presenteres i den aksjonsbaserte helhetsmodellen, hvor en må være åpen for å stille spørsmål ved dagens kunnskap for å kunne tilegne seg ny kunnskap (Rennemo, 2019, s. 35). Samtidig er det viktig å presisere at ingen av informantene trekker frem valg av digital arena i seg selv som viktig, det handler med andre ord i liten grad om selve programvaren eller verktøyet.

I3, I7 og I9 bruker ikke [M1], men beskriver andre digitale arenaer (M2 og M3). I3 sier at de bruker M2 hyppig, og at denne kanalen fungerer som viktig kilde for kunnskapsdeling. Diskusjonene er ofte konkrete og handler om praktiske løsninger på detaljnivå i prosjekter. «Er det noen som har vært borti lignende situasjon? Så hiver folk seg på og ja ... hjelper hverandre da. Det er et godt verktøy, som er helt uavhengig av hvor vi sitter» (I3). I7 forteller at M3 brukes relativt aktivt, men sier også at det er veldig viktig å møtes ofte fysisk. Mens I9 beskriver en fjerde plattform, der en del informasjon deles.

Videomøter beskrives av alle i større eller mindre grad. Videomøter beskrives av flere som en kanal som først og fremst er viktig for å redusere reisebelastning og for kortere møter. For eksempel sier I7: «Men jeg tenker at all den der reisingen, du trenger ikke ta et [...]møte og møtes. Du kan gjøre det [på videomøte]» (I7).

I3 sier at videomøter er en god digital arena for ledergruppen og for å diskutere ting løpende, møtene skjer hyppig og er ofte korte. I9 forteller at de er lokalisert på tre forskjellige steder i Norge og har et kontor i utlandet. Det gjorde at de allerede før pandemien hadde videokonferanser som en etablert kommunikasjonsform. I9 opplever også morgenmøtet som en videokonferanse, er en svært viktig digital arena for selskapet. På daglig basis presenteres det oppdatert informasjon som kan påvirke dem og deres kunder.

I9 beskriver også at covid-19 endret på hvor viktig denne digitale arenaen var for selskapet:

Typisk var det, før pandemien, et par [...] som fulgte med på dette, men så gjennom pandemien ble det et samlingspunkt, sånn at omtrent to-tredjedeler av selskapet er koblet på (I9).

Flere melder om digitale arenaer utover dette, men det varierer. I3 sier at de har en diskusjon gående om å redusere tallet digitale plattformer de er på. I8 sier at de ikke har mange digitale plattformer og at de plattformene de har typisk brukes til:

kjøre oppstartsmøter og så asynkront skaffe seg informasjon via videoene og så diskutere det senere. Så egentlig blir det jo ansikt-til-ansikt da også (I8).

I6 peker på at de i stor grad jobber i digitale samhandlingsplattformer, både for å være transparente, trans-disiplinære og på den måten utveksle kompetanse og erfaring. Det er også med på sikre et felles eierskap til det selskapet jobber med. Samtidig sier I4 at det fort kan bli for mange plattformer og at man fort kan drukne i informasjonen.

En annen informant beskriver tidligere erfaring fra «organisasjoner som har hatt wikis og intranett, mange forskjellige og mye mer komplekse delingsplattformer, men på en måte så drukner du så innmari fort i informasjonen» (I6). Opplevelsen er at det ikke er verktøyet i seg selv som er viktig. Informanten har også en opplevelse av at det at det er varierende utfordringer i problemstillingene som skal løses, gjør at denne typen kunnskaps- og dokumentasjonssystemer ikke gir tilstrekkelig verdi. Dette støttes av at kunnskapsarbeidere ikke har rutinebasert arbeid og det krever derfor utvikling av kunnskap (Hislop, 2005, s. 217, i Irgens & Wennes, 2011, s. 15).

Ifølge den aksjonsbaserte helhetsmodellen, er et trygt kommunikasjonsklima sentralt, hvor målet er å unngå forsvarsreaksjoner som kan hindre det positive samspillet og læringen. Sentralt for at læring skal skje, er refleksjon, samtale og lytting. Videre poengteres at det må tas høyde for følelsesmessige aspekter (Rennemo, 2019, s. 112-137), noe Informant 4 problematiserer ved digitale arenaer:

Jeg tror ikke at det går an å få til det samme, ikke på [delingsplattformen] og ikke på noe skjerm, jeg tror at det er noe som oppstår [ved å møtes fysisk] (I4).

Denne erfaringen får støtte fra forskning på feltet. Kunnskapsdeling gjennom sosial interaksjon virker å være foretrukket, en konklusjon også Aljuwaiber (2019) trekker, hvor de utdyper at fagfellesskap med sosial interaksjon var foretrukket, fremfor kunnskapsdeling via digitale arenaer eller teknologiske hjelpemidler.

Flere av informantene nevner den fysiske nærheten og viktigheten av å kunne «gå bort til» en kollega for innspill og erfaringsutveksling. Denne kunnskapsdelingen beskrives av flere som lav-terskel, uformell og ustrukturert, uten å nødvendigvis være ledelsesstyrt.

I funn 5 ser vi at digitale arenaer oppleves å ha lav terskel og høyt tempo, men og i større grad å være et supplement til eksisterende arenaer og kultur fremfor å være en kritisk arena i seg selv.

4.1.6 Møter

Kategorien «Møter» skiller seg fra de andre to arenaene ved at det er et felles møtested, uten at vi skiller på plattform eller lokasjon i større grad. Vi ser at møtet brukes strukturert til å trene folk til å snakke, bygge tillit og formidle hva folk jobber med slik at det kan dannes nye sparringspartnere. Konkrete og korte møter oppleves som effektivt og meningsfullt. Store møter brukes for å sikre bred formidling og forankring. Fagdager og andre lengre samlinger er både sosiale, og for å vise frem nøkkelpersoner og kompetanser, men oppleves som i varierende grad å være effektiv kunnskapsdeling.

Møter er et eksempel på formell kunnskapsdeling (Taminiau et al., 2009, s. 44) og formell kunnskapsdeling vil ifølge Nonaka (1994) sikre at folk deler eksplisitt kunnskap. Vi ser til gjengjeld at flere av våre informanter sier at de bruker møter til å bygge tillit, både til ledelsen og mellom kollegaer, ved blant annet å venne folk til å snakke og evaluere i fellesskap. Møter bidrar slik til å støtte opp under utviklingen av viktige forhold i kunnskapsdeling som for eksempel tillit og felles forståelse (Matošková, 2020, s. 424). Vi ser også at effektiviteten til møter påvirker engasjement og at deltakelse skaper rammer for en felles forståelse for arbeidsom utføres.

Møtene kan variere i innhold, i form og hvor ofte de er. Noen er lederstyrte:

Da er det daglig leder som leder [mandagsmøtet], men så har vi lagt inn en sånn fellespresentasjon. [...] Slik at alle får vite litt om alle sine ting (I7).

Noen har mer fokus på at alle skal få snakke i deres mandagsmøte:

Planen er å kanskje i en periode å venne folk til at alle sammen skal prate, og at det ikke kommer fra teamleder, og at alle får like mye taletid, og at alle skal venne seg til å si ifra om de trenger hjelp. Og at jeg er en del av runden på samme måte, og forteller hva jeg trenger hjelp til (I4).

I3 forteller at på mandagsmøte:

så har vi løpende evaluering. Sånn som på mandagsmøtene er det en post som: Hva bør være annerledes? Sånn som vi møter i dag? Noe vi må gjøre annerledes? Noe folk synes ikke funker eller funker? Av og til kommer det noe, av og til kommer det ingenting (I3).

Og kom frem til at de måtte gjøre endringer i mandagsmøtet:

Det ble litt tamt. Alle bare satt der. OK, da må vi gjøre noen endringer. Hva om vi flytter det faglige over [til onsdag]. Mandagsmøtene har ganske mye innhold, så det funker egentlig greit (I3).

Vi ser slik at interne evalueringer har ledet til mer tematisk snevrere møter som for eksempel diskusjonsmøter rundt fag og at møtene brukes for å komme tettere på hverandre og utvikle bedre sparringspartnere når «alle vet hva som skjer». Dette er i samsvar med Rennemo (2019) som hevder at å beherske refleksjon er en av de viktigste lederferdighetene (s. 117) fordi refleksjon og erfaringsdeling er verktøy for å dele taus kunnskap (Rennemo, 2019, s. 141).

To av informantene har møter hver dag: «Hver morgen så har vi et morgenmøte. Da inviteres hele firmaet, da er det presentasjoner av det som har skjedd i markedet siste døgn» (I9) og beskriver det som et “town hall” (I9).

Møtet blir pekt på som et virkemiddel for å oppdatere om hva som skjer og hvem som jobber med hva.

I tillegg til det så har vi (et møte) annenhver uke, som egentlig er et allmøte, hvor vi diskuterer folk som begynner og slutter, hvordan det gikk forrige måned og sånt, og hvor vi deler utvalgte prosjekter som vi mener hele organisasjonen kan lære av (I8).

Videre at enkelte opplever at:

vi kommer tettere hverandre, at vi får sterkere sparrings-konstellasjoner enn det vi ellers ville fått. Og så liker jeg ideen om at alle forteller hva de holder på med, hvis ikke kan du få et møte hvor folk nesten ikke snakker, eller hvor bare teamleder sitter og forteller hva de skal gjøre (I4).

En opplever at kunnskapsdeling i større grad foregår i prosjektleder-møter:

når du blir prosjektleder, så har du egne diskusjoner om utfordringer som prosjektleder, eller ting man må passe på. Kanskje de trenger støtte fra noen som

kan – de har kommet inn i noen problemer, sant - så må man diskutere det. De prosjektledermøtene er veldig viktig (I7).

Både hos selskapene I2 og I8 representerer, samles man en gang i måneden, «hver første fredag i måneden, så setter vi av tid hos alle i selskapet, og møtes og så jobber vi med kompetansebygging som er utenfor oppdrag» (I2). I8 har hver fjerde mandag, hvor det er «på tvers av-aktiviteter» (I8), et 2.5 times møte på tvers av faglig tilhørighet. Øvrige mandager er den samme tiden felles med det fag-fellesskapet en tilhører (I8). Hen forteller videre at møtet holdes de andre mandagene i avdelingene og sier «så er det jo (avdelingsmøtene) hvor veldig mye informasjon deles» (I8).

I4 på sin side har gått over til å ha fagmøter ukentlig:

Vi har eksperimentert mye med sånne fagdager. Hele dager. Halve dager. Sånne ting. Hvor vi i en periode hadde større og lengre fagdager, type en halv dag, men større temaer som vi gikk mer inn i. Men som vi nå på en måte nå har valgt bort til fordel for å ha ukentlige møter hvor vi bare prater litt mer, hvor alle kan få... mer av at alle sier hva de holder på med nå, og mindre at det er en lærer, om du skjønner... (I4).

Flere har fagdager (I2, I4, I6, I8). I8 bruker dette til strategi og har få samlinger: «To ganger i året er det en selskapsintern fagdag, hvor en vekselvis jobber med strategi og etikk» (I8). I2 holder også «en årlig fagsamling på tvers med disse nøkkelpersonene, som jobber med både tjenesteområdene og fagutvikling». Det er her ledelsesnivået «møtes for å sette en overordnet fag- og kompetansestrategi for det kommende året» (I2).

Møter kan også forstås som uplanlagte møter initiert kollegaer imellom. Dette er uformelle møter hvor en part har oppsøkt en annen og ikke planlagt av leder.

Og så hadde jeg ikke fått tid til å avklare hvordan vi skulle ha et fellesmøte om prosjektet. Men da satt de borti sofaen pratet om det, uten at jeg var der, det var bra (I7).

Dette er møter som blir verdsatt av leder og får støtte av teorien for å bidra til høy grad av kunnskapsdeling (Roth, 2022a).

Matošková (2020) viser i sin undersøkelse at møtet er å regne som et av de viktigste verktøyene for kunnskapsdeling. Taminiou et al. (2009, s. 49) peker på at det vil være en vekselvirkning

mellom formel og uformell kunnskapsdeling. Formelle møter leder til uformelle møter, og uformelle møter leder til deltakelse og engasjement.

I funn 6 ser vi at møtet oppleves som en god arena for å dele informasjon, og for å koble folk og kunnskap sammen.

4.1.7 Sosialisering

Ledere forsøker å koble dem som kan med dem som ikke kan, når de legger til rette for sosiale arrangementer eller lager et samlingspunkt som en ekstra god felles lunsj. Flere av informantene trekker frem viktigheten av sosialisering og effekten av å bygge relasjoner. De beskriver hvordan de legger til rette for sosialisering ved hjelp av hyggelige tiltak. En av informantene beskriver sosiale arrangementer som en arena for «å få folk til å bli bedre kjent, stole på hverandre, få ned terskelen for å snakke sammen» (I3). Samme informant hevder at det sosiale er noe «av det viktigste vi holder på med for å skape kulturen på kontoret for å kunne jobbe sammen» (I3), og legger følgelig til rette for en rekke ulike aktiviteter og arrangementer, både som faste, regelmessige aktiviteter, samt mer spontane. I3 beskriver videre hvordan de bruker uformelle og sosiale sammenhenger bevisst:

altså, sosiale arrangement, bare det der å få folk til å bli bedre kjent, stole på hverandre, få ned terskelen for å snakke sammen [...] Det er en viktig del av det. Det er mye som skjer der i forhold til kunnskapsdeling og mye diskusjoner rundt ting som kommer opp. Der får en tid til å prate sammen (I3).

I5 trekker frem at de ønsker å ha sosiale arrangementer innenfor arbeidstiden. Dette for å sikre at flest mulig kan delta, også de med lengre pendlevei og barn i barnehage, eller andre forpliktelser.

Sosialisering beskrives og av flere informanter i forbindelse med å bygge tillit og relasjoner mellom ansatte. En informant beskriver arbeidet med å tilrettelegge som «fintfølelsen i forhold til å forstå hva som bygger tillit over tid, er faktisk ganske sentralt» (I9). Informanten sier også: «Hvis ikke det er tillit internt, så klarer ikke huset å operere maksimalt» (I9), og fortsetter med at tillit henger sammen med informasjon og deling internt, og det å vite hva man er god på til enhver tid.

Forholdet av tillit trekkes frem som viktig mellom ansatte for når en skal hjelpe eller bidra «inn i andres arbeid, så må man være veldig trygge på hverandre. Ting blir så personlig når det ikke

er noen ekte fasit, så da må de på en måte vite at den andre synes du er bra, på et vis» (I4). Samme informant opplever også at det kan være vanskeligere å bygge den tilliten digitalt, ettersom «jeg tror heller ikke at du skjønner at jeg vil deg vel på samme måte» når en møtes digitalt fremfor fysisk. Det utdypes med at dersom «jeg har noen ved siden av meg, så føles [det] som et mye tryggere rom» (I4).

Denne tilliten kan bygges gjennom ulike aktiviteter. En informant beskriver hvordan de har en lek i fellesskap, hvor deltakerne gjør «ting som man driter seg ut med. Eller hvor du er nødt til å slippe masken, du er nødt til å åpne deg litt, på et vis» (I4).

Bygging av tillit nevnes flere ganger i forlengelsen av sosiale aktiviteter og det er grundig forskningsmessig belegg for å si at det er en viktig sammenheng i forholdet mellom tillit og kunnskapsdeling (Bencsik & Juhasz, 2023; Nerstad et al., 2018; Ogunmokun et al., 2020; Oliveira et al., 2020). Tillit blir gjerne sett på som en forutsetning for at kunnskapsdeling skal foregå (Smaliukienė et al., 2017), og at tillit er viktig både for kunnskapsledelse i bedriften generelt, så vel som at tillit spesifikt kan fremme bedre samarbeid og kunnskapsdeling, også når usikkerhet råder i krevende tider (Vanhala, 2020).

Som Vanhala (2020, s. 350) peker på er det at folk vekker tillit viktig både for sunne og gode jobbrelasjoner, men også for selve kunnskapsdelingen. Tidd og Bessant (2021) peker på at belønninger i en individualisert konkurranse fort både kan føre til mindre deling av informasjon og føre til tvil om andre sine motiver, mens gruppe- eller kollektive belønninger kan brukes for å fremme informasjonsdeling og bedre tillitsforholdene når det kommer til motiver for handlinger (Tidd & Bessant, 2021, s. 198).

En informant beskriver at de oppfordrer til å snakke sammen:

sånn at man får direkte kommunikasjon, men det fordrer jo igjen trygghet i organisasjonen sånn at man ikke føler seg utrygg, for da vil man jo ikke tørre det (I6).

Informanten sier også at å:

bygge trygghet er jo liksom kjernen i det med å tørre å spørre på kryss og tvers, så det vi gjør for å bygge et trygt fellesskap er jo viktig (I6).

Felles lunsj går også igjen blant flere av informantene som et sosialt initiativ, samtidig som det varierer hvorvidt det er en styrt eller spesielt tilrettelagt aktivitet. En av informantene fra et

konsultentselskap, hvor de fleste ansatte sitter hos kunde, kommenterte at de har «veldig, veldig god lunsj» (I4), og at folk gjerne legger turen innom kontoret til rundt lunsj-tider. En annen informant trekker frem felles lunsj som et sted for å «snakke om det som binder oss sammen som mennesker» (I6).

Fredagspils er en gjenganger. Fredagspilsen kan også være ispedd aktiviteter eller andre sosiale innslag. En av informantene sier at de faglige aktivitetene som skjer i de sosiale arrangementene, fort kan bli «litt nerdete», som for eksempel det å utforske avansert maskinlæring til å lage kunst (I8).

I funn 7 ser vi at ledere opplever sosialisering som et verktøy for å bygge relasjoner og skape tillit imellom medarbeidere. Tillit og relasjon oppleves på sin side som viktig for kunnskapsdeling. Ledere forsøker også å bruke sosialisering til å legge til rette for at kunnskapsdeling skal kunne foregå uten at leder er direkte involvert og kan foregå uformelt mellom medarbeidere på sosiale arenaer.

4.1.8 Hjelp

Ifølge en informant er det å «bygge en kultur som gjør at du ikke sitter på hver sin tue med kunnskap, det som blir det viktigste for oss» (I2), og følger opp med «det er nok også det som kan være det vanskeligste også over tid» (I2). En annen beskriver ønsket om å skape «en kultur hvor det er ingen som synes det er [...] ubehagelig å gå til sidemannen som kan noe» (I7). Og beskriver at de har oppnådd dette gjennom å ha «et usedvanlig hyggelig miljø» (I7) og at «du må bygge en felles kultur, hele tiden» (I7).

Dette får støtte i litteraturen og den skandinaviske modellen hvor det trekkes frem at det må være trygt å dele og hvor en vektlegger «lokale samarbeidskulturer [...] og tydelig fokus på relasjonsbygging» (Rennemo, 2019, s. 29-30).

På grunn av kunnskapsarbeidets karakter, hvor det er liten grad av rutiner og med et behov for å utvikle ny kunnskap, er det viktig å vite hvor man skal henvende seg for å få hjelp. Flere av informantene trekker frem betydningen av å ha en kultur hvor det er lett å be om hjelp fra andre.

Det presenteres ulike måter å legge til rette for at det skal være enkelt å be om hjelp, med mål om å skape en kultur for å be om hjelp. Som vi har sett trekkes for eksempel frem bruken av morgenmøter som en arena hvor det er lav terskel for å be om hjelp, og oppleves som et sted

hvor folk er «veldig raske med å svare og med å hjelpe hverandre» (I5). Og en organisasjon har innført møter hvor formålet er «at alle skal venne seg til å si ifra om de trenger hjelp» (I4).

Videre beskriver I5 at det er ulikt mellom personer hvor lett det oppleves å be om hjelp, og at det dermed også er ulike tilnærminger til å be om hjelp. Enten gå ut åpent til alle, eller gå direkte til en enkelt person (I5). Å henvende seg direkte til en person kan også være et strategisk valg. «I et team, så er det jo kontinuerlig diskusjon, og trenger du innspill fra andre, så trekker du inn de kompetansepersonene som du trenger å diskutere med» (I6). Denne prosessen kan og lede til at det finnes «rollemodeller som du har tiltro til som gjerne er mer aktiv på å bistå, så mange vet hvem de kan spørre rundt spesifikke teknologier eller disipliner» (I2). Dette kan også være et tildelt ansvar som for eksempel «de som er fagledere som er støtte for de som de hjelper, de hjelper dem til å løse problemene» (I3).

En informant trekker frem at:

veldig mye av kunnskapen sitter i at vi har kjempemye erfaring inne på kontoret her og vil at terskelen skal være lav for at folk rekker opp hånden og så hopper det tre stykk bort på pulten og hjelper når det trengs (I3).

En annen opplever at de fysiske rammene, som for eksempel et langbord, gjør at det er lett å snu seg til personen ved siden av seg og be om hjelp. Mens en tredje informant forklarer at de har etablert en form for “stående ordre” om å hjelpe ved behov, noe alle i selskapet er bevisste.

Du går bort til den som du tror kan hjelpe, og sier at du står fast og trenger hjelp. "Kan du rydde ettermiddagen?" [...] Det skaper litt trøbbel i forutsigbarheten vår, men det er viktig (I8).

Dette er ett styringsprinsipp som heter «Hjelp en [i selskapet]», hvor man skal sette av tid til å hjelpe om noen ber om det. Måten det gjøres på er at «det er rett å slett bare å be om hjelp» (I8).

Strategien støttes av Appel-Meulenbroek et al. (2018, s. 267) som fremhever at å legge til rette for uplanlagte møter, fremfor bare team-oppbygging, gir ansatt mer involvering og bedre overføring av taus kunnskap.

Flere av informantene trekker frem meldingstjenesten som brukes, som en digital arena for å enkelt kunne be om hjelp, men påpeker også at det ikke nødvendigvis skjer av seg selv. En informant sier de oppfordrer til aktivitet på den digitale delingsplattformen, da spesielt de med

litt mer senioritet i selskapet, for å gå foran som eksempler for de mer junior i selskapet. Informanten sier dette er et bevisst valg for å bygge og vedlikeholde kulturen i selskapet (I4).

I2 forteller at de begynner dette kulturarbeidet med nyansatte, hvor de blant annet jobber med å «ufarliggjøre det å dele feedback, [...] allerede der, begynner en å snakke om “hvis du har det problemet her, hvorfor spør du ikke om hjelp?”» (I2). Dette tydeliggjør at det både er en forventning fra organisasjonen om at en skal dele kunnskap og erfaringer, men også at det er greit å bruke tid på det.

Viktigheten av å kunne be om hjelp på arbeidsplassen understrekes i en artikkel av Liu et al. (2022), hvor de har undersøkt utfallene ved å be om hjelp. Forfatterne skriver blant annet at «in the modern workplace, it is virtually impossible to succeed without seeking any help from others» (Liu et al., 2022). Det betyr at en viktig lederoppgave er å legge til rette for at de ansatte tør og kan søke hjelp i hverandre. Dette er en av konklusjonene fra Liu et al. (2022), hvor de skriver at for ledere «our findings suggest the importance of creating a team/organization culture that encourages “learning how to fish” instead of simply “asking for fish”» (Liu et al., 2022, s. 580).

I funn 8 ser vi at det oppleves som viktig å legge til rette for at de ansatte kan søke hjelp i hverandre, og å kunne be om hjelp oppleves som en av målsetningene med sosialisering, møtevirksomhet og bruken av forskjellige arenaer.

4.2 Hvordan tilrettelegger ledere for kunnskapsdeling?

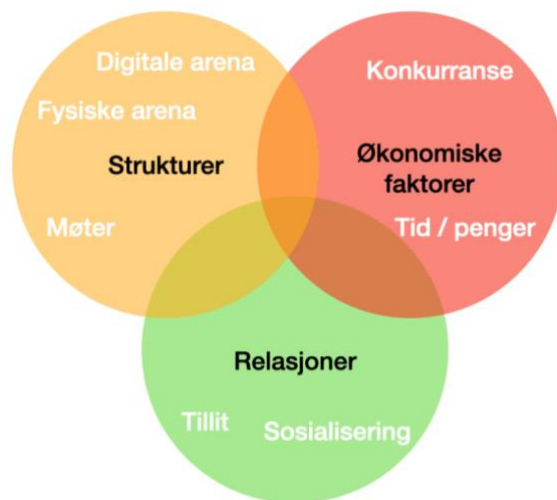
I forrige del presenterte vi åtte oppsummerende punkter fra empirien i form av konkurranse, tid, rollemodeller, arbeidsplass, digitale arenaer, møter, sosialisering og hjelp. Ut fra disse ønsker vi nå en videre konseptualisering, der vi ser nærmere på teorien og søker en mer generell forståelse av fenomenet kunnskapsdeling (Tjora, 2021, s. 291). Vi ser at informantene har bred erfaring med kunnskapsdeling og tar en rekke ledelsesmessige grep som har til hensikt å tilrettelegge for kunnskapsdeling. Vi vil videre se nærmere på tre overordnede konsepter for hvordan ledere tilrettelegger for kunnskapsdeling, som vi kaller strukturer, økonomiske faktorer og relasjoner.

Økonomiske faktorer er de ressursmessige faktorene som må ligge til grunn for at en skal kunne prioritere å bruke tid og ressurser på kunnskapsdeling. Vi har sett at leder setter av tid, penger og delegerer ansvar.

Vi har identifisert strukturer som rammer brukt av ledere for å tilrettelegge for aktiviteter. Dette er typisk fysiske og digitale verktøy, møteplasser, møter og andre strukturer hvor kunnskapsdeling kan foregå. Strukturer blir i praksis arenaer hvor ledere kan tilrettelegge for at medarbeidere interagerer og kan dele kunnskap.

Felles for både strukturer og økonomiske faktorer, er at disse langt på vei kan styres som et ledelsesgrep. Relasjoner, derimot, blir beskrevet som det ledere ikke kan direkte styre over, slik som tillit mellom arbeidstakere og hvordan en arbeider for å påvirke den kollektive adferd, som kultur, det sosiale og relasjonsbygging.

Vi ser og at tematikkene ikke har vanntette skott og flyter over i hverandre, men at de er med å illustrere forskjellige områder for hvordan ledere kan tilrettelegge for kunnskapsdeling. Vi har derfor bearbeidet modellen i Figur 1 som beskriver hvordan ledere snakker om kunnskapsdeling og utviklet en ny modell som beskriver en relasjon mellom dem. Modellen i Figur 2 viser hvordan de empiriske hovedkategoriene konseptuelt påvirker hverandre og flyter over i hverandre.



Figur 2: Hvordan de tre temaene påvirker hverandre og flyter over hverandre

Vi viser her at det er en relasjon mellom de ulike temaene og at eksempelvis *strukturer* påvirker og blir påvirket av både *relasjoner* og *økonomiske faktorer*. Det som er interessant er at alle informantene må gjøre vurderinger rundt økonomi, struktur og relasjon, og slik arbeide med dem parallelt.

Vi ser slik at alle de tre temaene er til stede når ledere tilrettelegger for at kunnskapsdeling skal foregå. Vi skal likevel ikke si noe om hvordan de påvirker hverandre og i hvilken grad de er en forutsetning for kunnskapsdeling.

Denne tematiske inndelingen vil danne utgangspunktet for den videre diskusjon av funn.

4.2.1 Økonomiske faktorer

I funn 1 ser vi at ledere opplever at bedriftene er i konkurranse og at det derfor er viktig å tenke nytt. utfordringer ligger i ressursstyringen i form av å gi ansatte dedikert tid og handlingsrom til utvikling for å oppnå et slikt konkurransefortrinn. Pihlajamaa (2023) påpeker at det å utvikle en evne til å bruke kunnskap til å skape noe nytt kommer med en kostnad som gjør at man ikke evner å omsette kunnskapen til et reelt konkurransefortrinn. Dette kan i verste fall være skadelig for bedriftens prestasjonsnivå (Pihlajamaa, 2023, s. 16).

På en annen side kan man se at kunnskapsdeling bidrar til bedre evnen til problemløsning og innovasjon, og kan slik reduserer kostnadene for bedriften over tid (Matošková, 2019). Dette beskrives av flere informanter som å hjelpe hverandre.

og så begynner folk å kommentere og svare. Eller noen stiller spørsmål med: Jeg lurer på hvordan jeg skal løse den detaljen [...]. Er det noen som har vært borti lignende situasjon? Så hiver folk seg på og ja... hjelper hverandre da (I3).

At ledere støtter medarbeidere er viktig i seg selv for å utvikle nye ideer (Taminiau et al., 2009, s. 52). Vi vil derfor argumentere for at ledere som legger til rett for at det kan settes av tid til kunnskapsdeling, opplever det som verdifullt når medarbeidere hjelper hverandre og støtter denne adferden. Dette ser vi blant annet i at ledere vektlegger samarbeid og føler at de lykkes med det. Dette får støtte av Haraldsdóttir (2020) som forteller at bedrifter som har erfaringer med å lykkes med kunnskapsdeling opplever at det er verdiskapende å bruke tid på dette.

At det er vanskelig å måle og bekrefte kan være årsaken til at det oppleves som en kostnad. I funn 2 ser vi at ledere ser det som en kostnad å drive med kunnskapsdeling fordi det er tidkrevende. I4 poengterer sier at «Det er ganske dyrt å ikke fakturere for folk» (I4) og beskriver hvordan man i teorien kan bruke hele dagen på å dele kunnskap.

Egentlig kunne man jo brukt hele arbeidsdagen på å sitte [...] og snakke om design, det er jo helt ubegrenset hvor mye man kan snakke om det, men vi må jo også holde liv i folk samtidig (I4).

Matošková (2019) hevder på sin side at selv om kunnskapsdeling kommer med en kostnad på kort sikt, overgår fordelene kostnadene med kunnskapsdeling på lengre sikt og bidrar til at man ikke mister unik kompetanse, sikrer høyere produktivitet og kvalitet.

Dette forutsetter at kunnskapsdelingen ikke kommer i konflikt med konkurranseevnene og at ikke kostnaden blir for stor. For man skal også ha tid til å dele:

Så er det ikke alltid, for oss som lever av å selge timer, så er det krevende. Du skal ha tid til å dele. Så i en sånn type organisasjon som vår, som selger tjenester, så er tiden det mest krevende (I6).

Vi vil derfor argumentere for at kunnskapsdeling begrenses og styrkes av ressursstyring og økonomiske faktorer. Dette ser vi blant annet i utfordring i funn 3 hvor vi ser at det delegeres ansvar for kunnskapsdeling til seniorer og rollemodeller. Dette krever i sin tur at de tas ut av produktiv tid for å dele kunnskap og blir en kostnad som gjør at det oppleves som viktig å holde på seniorer. Vi kan slik se at å utvikle ansattes ferdigheter kan anses som en investering, og at det som må vurderes er den forventede avkastningen som investeringen gir (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 257).

Flere trekker frem bruk av rollemodeller og seniorer som blir gitt et særlig ansvar for å hjelpe. Enkelte omtaler kunnskapsdeling og hjelp i seg selv som en kultur som utvikles ved at rollemodeller går foran med et godt eksempel. Rollemodellene driver dermed med indirekte ledelse av kunnskapsdeling, gjennom å være kulturbærere og i videreføringen av verdier og normer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 406).

Haesebrouck et al. (2021) peker på viktigheten av belønningsprosedyrer for å fremme kunnskapsdeling og presiserer at det er mest å hente i forholdet mellom de to som deler, enn når det er lederen som skal inn og avgjøre belønningen. Slik får rollemodellene et særlig ansvar for kunnskapsdeling, samtidig som kunnskapsdeling kan fremme tillit mellom kunnskapsdeleren og kunnskapsmottakeren ved at det bygges en relasjon hvor deler også føler at vedkommende får noe igjen for eget bidrag.

Igjen er det også en risiko ved å gi noen mye ansvar. Informantene beskriver det som en utfordring at noen få har for mye ansvar på seg. For eksempel kan sykdom hos nøkkelpersoner

føre til at et oppdrag ikke kan gjennomføres til tiden om ikke andre har kunnskap, som igjen få økonomiske følger om selskapet. Derfor brukes det tid på å sette sammen team og at flere er involverte i flere faser for å sikre relevant kunnskapsdeling og samtidig forebygge sårbarhet ved eksempelvis sykdom.

Vi ser også at å velge ut hvem som arbeider sammen oppleves som en viktig måte å påvirke hvilken kunnskap som deles. Når en setter sammen erfarne med mindre erfarne, vil de bli mindre effektive, noe som igjen påvirker lønnsomheten (I8), samtidig er dette en viktig måte å sikre at kunnskap spres i organisasjonen.

Vi har sett at ledere som setter av tid til kunnskapsdeling, opplever det som verdifullt når medarbeidere hjelper hverandre. Vi vil slik argumentere for at det er hensiktsmessig å planlegge for en effektiv ressursstyring, og at dette er en måte å tilrettelegge for kunnskapsdeling.

4.2.2 Strukturer

I funn 4 ser vi at arenaer brukes som strukturerte grep for å tilrettelegge for planlagt og uplanlagt kunnskapsdeling. Flere av informantene sier at de har, eller skal ta aktive grep i utforming av kontorlokaler for å påvirke interaksjon mellom medarbeidere.

Informantene nevner ulike måter de tilrettelegger for møter, med varierende frekvens og regelmessighet. I tillegg varierer det i hvilken grad møtepunktene oppleves som formelle eller ikke. De fysiske omgivelsene, slik som kontorlokaler, inngår slik som en del av *strukturer* som tilrettelegger for kunnskapsdeling. Vi ser at planlagt områder for uplanlagte møter, at korte avstander gjør at det oppleves som enkelt å ta fatt i kollegaer og at det utformes fysiske omgivelser for spesifikke funksjoner som opphengs-tavler o.l.

Alle våre informanter opererer med åpne landskap, enten free-seating eller faste plasser og bruker lokalene mer eller mindre bevisst. For eksempel har I6 plassert hele selskapet rundt ett langbord for å fremme uplanlagte kunnskapsdeling og støtter opp om at nærhet spiller en rolle for individuell deling, noe som er i samsvar med Nowinska og Pedersen (2022).

Selv om det ikke blir problematisert om denne nærheten kan bli forstyrrende, har vi til gjengjeld sett at å hjelpe hverandre tar tid. Det kan også hevdes at selv om synlighet er viktig mellom medarbeidere må det og være rom for å være privat (Appel-Meulenbroek et al., 2017, s. 875-876). Dette er også viktig for uplanlagte møter både initiert mellom kollegaer som kjenner

hverandre, men og for tilfeldige møter (Nowinska & Pedersen, 2022). Vi har sett at slike møter blir verdsatt av leder, noe som får støtte av teorien og bidra til høy grad av kunnskapsdeling (Roth, 2022a). På en annen side kan dette også være møtet ved kaffestasjonen som har blitt trukket frem som et «vannhull» (I7). Her er det en opplevelse av at det er lavterskel å dele informasjon (I2), men dette er også en situasjon hvor det like godt kan handle om hvor god kaffen er (Appel-Meulenbroek et al., 2017, s. 876), og kan slik være vanskelig målbar. Enkelte av informantene tar derimot selv styring og bruker kaffestasjonen som en arena for å uformelt oppfordre til at medarbeidere skal interessere seg for hva de andre gjør (I9).

Tidligere studier har vist at avstand mellom individer forhindrer kunnskapsdeling, selv i samme bygning (Allen, 1977, i Nowinska & Pedersen, 2022). Flere av våre informanter arbeider på flere lokasjoner og har ansatte utplassert hos kunder. Vi kan se i funn 5 at de bruker digitale arenaer som et supplement til eksisterende arenaer og kultur for kunnskapsdeling, og vi kan slik se at *relasjoner* også påvirker arenaer.

Som gjort rede for i kapittel 4.1.5, har alle informantene digitale arenaer og systemer for utveksling av informasjon. Det trekkes frem at chatte-tjenester og lignende verktøy åpner for sparring og gir tilgjengelighet i organisasjonen. Sparringen kan til eksempel skje gjennom at samtalene som foregår i åpne fora er allment tilgjengelige. Når samtalene er åpne kan alle bidra inn med sin stemme, og de fungerer som et tidsvitne av kunnskap delt tidligere. Selv om digitale arenaer oppleves å ha lav terskel for å delta, er det vanskelig å se for seg at deltakelse i en større gruppe ikke vil øke terskelen noe. Derimot vil dette kunne øke tempoet ettersom det er mange flere aktive deltakere. Som vi har sett er det heller ikke slik at deltakelse i fora skjer av seg selv utelukkende fordi den digitale arenaen finnes, det brukes både oppfordring og rollemodeller for å få i gang deltakelsen. Den digitale arenaen sees derfor på som et supplement og en støtte til etablert kultur og deltakelse bør sees i sammenheng med Relasjoner-temaet som drøftes i kapittel 4.2.3. At det eksisterer digitale arenaer i et selskap, er i seg selv dermed ingen garanti for at den blir brukt, og langt mindre at den blir brukt til kunnskapsdeling.

Kanskje enda mer interessant er det at ingen av informantene trekker frem strukturerte digitale arenaer, av typen informasjonssystemer eller andre løsninger for systematisk samling og deling av informasjon. Dette er hva som kjennes som *knowledge management system* (KMS)-løsninger, og kan defineres som «a collection of techniques and strategies to analyse, organise, improve, distribute, maintain, and share knowledge and experience in an organisation» (Carlucci et al., 2022).

En informant beskriver derimot tidligere erfaring fra «organisasjoner som har hatt wikis og intranett, mange forskjellige og mye mer komplekse delingsplattformer, men på en måte så drukner du så innmari fort i informasjonen» (I6). Informanten utdyper også at kunnskap i for stor grad er ferskvare til at det lar seg overføres gjennom slike systemer.

Dette får støtte fra en studie som fant at «an increased need for rapidly updated information and knowledge induces a misfit between users' knowledge needs and the relatively stable knowledge available from KMS» (Kim et al., 2016).

Vi vil argumentere for at KMS vil kunne overføre «statisk» kunnskap, men er ikke tilpasningsdyktig i nye situasjoner og endrede forutsetninger. Kunnskapsarbeid er, per definisjonen i kapittel 1.3, ikke rutinebasert arbeid, og noe som krever både utnyttelse og utvikling av kunnskap (Hislop, 2005, s. 217, i Irgens & Wennes, 2011, s. 15). Mangelen av det rutinebaserte og, som en informant påpeker, konteksthengigheten av oppgaven som skal utføres, er med på å flytte oppmerksomheten til ledere vekk fra slike kunnskapssystemer. Det kan selvsagt også være at ansvaret for å opprettholde et slik system ligger lengre vekk fra de lederne vi har snakket med og det derfor ikke er like relevant for dem.

Derimot oppleves møtevirksomhet som relevant, slik vi har sett i funn 6, hvor det brukes til å dele informasjon og for å koble folk og kunnskap sammen. Matošková (2020) sier det enkelt, at møtet er å regne som et av de viktigste verktøyene for kunnskapsdeling. De formelle møtene er også en arena hvor leder kan påvirke og bidra selv. For eksempel gjennomfører I5 daglige morgenmøter, som består av en runde rundt bordet for å fordele arbeidsoppgaver og avklare om noen trenger bistand til noe. Informanten beskriver de ansatte som «veldig raske med å svare og med å hjelpe hverandre» (I5) dersom det blir flagget som behov i møtet. Møtet blir slik en effektiv arena for å koble folk og kunnskap.

Derimot ser vi at de daglige møtene ofte er statusmøter som handler i stor grad om koordinering, oppfølging av arbeidsoppgaver og fordelingen av disse. Et eksempel på dette er morgenmøtet beskrevet av Informant 9, hvor det er “presentasjoner av det som har skjedd i markedet siste døgn” (I9). I dette møtet er det lite rom for diskusjoner, og kan slik sammenlignes med formidling. Det er en avsender, med flere passive mottakere. Strukturen danner slik rammene for en felles situasjonsforståelse og felles innsikt, som igjen kan danne grunnlaget for senere diskusjoner i andre omgivelser, men møtet er ingen garanti for senere diskusjon.

De fysiske rammene i en arena fører heller ikke automatisk til kunnskapsdeling, men kan støtte og legge til rette for det (Appel-Meulenbroek et al., 2017). Fordi det alltid vil være en vekselvirkning mellom formell og uformell kunnskapsdeling (Taminiau et al., 2009, s. 49) underbygges ledernes innsats i å legge til rette for sosiale relasjoner både i de fysiske rammene, men og ved å lage faste arenaer for uformell aktiviteter som fredagspils eller podcast-rom.

Så det er kanskje mer interessant å se at det er en vekselvirkning mellom formel og uformell kunnskapsdeling (Taminiau et al., 2009, s. 49), og at strukturen kan tilrettelegge for dette. For eksempel kan en formell situasjon som en fagdag eller et internt fag-seminar, lede til uformelle samtaler og diskusjoner. I tillegg kan slike formelle arenaer bidra til å spre kunnskap om hvem en skal spørre (I2), og vi kan slik se hvordan rollemodellene påvirkes av *strukturer*. Vi kan derfor si at struktur legger til rette for medarbeidere som interagerer og deler kunnskap, men det trenger ikke nødvendigvis å frembringe kunnskapsdeling. På samme tid er det vanskelig å få til kunnskapsdeling uten en eller flere arenaer hvor medarbeidere kan interagere.

4.2.3 Relasjoner

I funn 7 ser vi at *sosialisering* er et tiltak for å bygge tillit hvor målet er å legge til rette for kunnskapsdeling. Det er en opplevelse av at å bygge relasjoner, skaper tillit imellom medarbeidere og derfor er viktig for å få til kunnskapsdeling. Tidligere forskning (Connelly & Kevin Kelloway, 2003) har understreket at sosial omgang er viktig både for å sikre gode relasjoner mellom kollegaer, men også for kunnskapsdeling. Nyere forskning underbygger viktigheten av et positivt og åpent miljø, og arrangementer for de ansatte som kan bidra til å redusere skjuling av kunnskap og understøtte kunnskapsdeling (Pereira & Mohiya, 2021, s. 377). Vi vil derfor argumentere for at det tilrettelegges for kunnskapsdeling når det brukes strukturerte grep for sosialisering for å få til ustrukturert samhandling som har til hensikt å bygge et trygt miljø for å dele.

For eksempel kan det å ufarliggjøre det å gi feedback og spørre om hjelp sees på som et tiltak for å bidra til å bygge en kultur for å dele. Dette er noe som flere er bevisst på allerede i rekruttering, og har satt av både tid og ressurser for å utvikle.

Så det å bruke tid på folkene og sørge for få et team som fungerer optimalt, det er kanskje det viktigste. Da er rekruttering av nye, passe på at vi har ro i laget og får den gode utviklingen av de unge medarbeiderne. Særlig de unge (I9).

Noe som får støtte i teorien hvor «organisasjoner med stor grad av uformell og horisontal kommunikasjon ser ut til lettere å kunne ta til seg og utnytte ny kunnskap» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 361).

På en annen side er dette allerede et av særtrekkene ved det norske arbeidslivet, som den opplevde korte avstanden mellom topp og bunn i organisasjonshierarkiet som åpner for diskusjoner og utveksling på tvers av hierarkiene (Klev & Levin, 2021, s. 56). Dette til tross, flere av informantene trekker frem at de jobber målrettet med å senke terskelen for å delta i diskusjoner og gjøre det lettere å spørre om hjelp, da spesielt for de som er junior i selskapene.

Eksempelvis deltar I4 selv i et av de ukentlige møtene og deler på lik linje med de andre i selskapet, for å vise sårbarhet som leder og dermed gå foran med et godt eksempel.

Jeg tror at det er ganske viktig at man som leder er ganske åpen på at man ikke vet alt.

Prøve å være så autentisk som mulig og så sårbar som mulig [...] (I4).

Ledere bruker slik tid på å ufarliggjøre det å mangle kunnskap ved å delta åpent i sosiale aktiviteter, selv være sårbar og vise interesse for andres kunnskap. Gjennom deltakelse bygges det tillit blant de ansatte, noe som åpner for diskusjoner og utveksling på tvers av senioritet og plassering i organisasjonshierarkiet.

Vi har tidligere vist at det en sammenheng i forholdet mellom tillit og kunnskapsdeling (Bencsik & Juhasz, 2023) og Smaliukienė et al. (2017) går så langt som å antyde at tillit som integrert del av organisasjonskulturen er så sentralt at det er viktigere enn infrastrukturen og de tekniske løsningene for kunnskapsdelingen. Dette gjelder både tillit til kollegaer som er hierarkisk på linje, men også tillit til lederne (Smaliukienė et al., 2017, s. 772-773). Denne tilliten kan bygges gjennom sosialisering i mer eller mindre uformelle aktiviteter som det er lagt til rette for.

bare det der å få folk til å bli bedre kjent, stole på hverandre, få ned terskelen for å snakke sammen, [...] sånn generelt. Sosiale arrangement rett og slett (I3).

Uformelle møteplasser brukes slik for å styrke sosial samhandling for å knytte bånd mellom medarbeidere slik at de skal stole på hverandre. Møter brukes i større grad til å styrke tillit til ledelse. Begge tiltak er for å senke terskel og gi rom for diskusjon i organisasjonene og støttes av Pereira og Mohiya (2021). Samtidig har vi sett at ledere opplever at det er en terskel for å snakke i større grupper, eller om forventningene er for høye.

folk viste frem for ferdige ting. Det ble for mye en presentasjon, mens vi hadde lyst til å ta det ned til noe som var mer åpent og mer en samtale, noe som tvang fram litt mer deltakelse (I4).

Eller som vi har sett i 4.1.4 at det er gjerne de samme som snakker, og dette kan i sin tur argumenteres for å gjøre kostnaden enda høyere for andre. Ifølge den aksjonsbaserte helhetsmodellen, er det sentralt for læring at samtale og lytting skjer i et kommunikasjonsklima som oppleves støttende (Rennemo, 2019, s. 121-122). En viktig lederoppgave blir derfor å sørge for at den sosialiseringen og de uformelle arenaene det legges til rette for, innbyr til tillit og et støttende miljø.

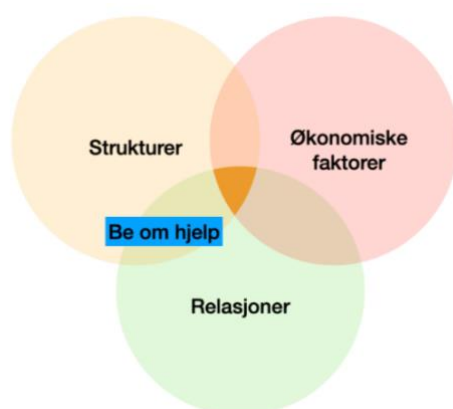
Flere av informantene trekker frem at de opplever at de jobber på et sted hvor de ansatte ønsker å hjelpe og ønsker å dele kunnskap. Denne altruismen, sammen med tillit, motivasjon og et miljø der man vil hverandre vel, peker alle på som viktige forhold som må være plass for at kunnskapsdeling skal skje på en god måte (Vrabcova et al., 2022, s. 637). Vi vil slik argumentere for at strukturer er viktig for kunnskapsdeling, og vil diskutere funn 8 ytterligere i neste kapittel.

4.3 Å tilrettelegge for hjelp

Som kan vi se av de tre konseptene, *økonomiske faktorer*, *strukturer* og *relasjoner*, er det mulig å bidra på forskjellige måter for å tilrettelegge for kunnskapsdeling. Vi har for eksempel i funn 8 sett at det oppleves som viktig å legge til rette for at de ansatte kan *søke hjelp* i hverandre. Funn 8 representerer slik et helt eget perspektiv på tilrettelegging for kunnskapsdeling. Er hjelp kunnskapsdeling i seg selv, eksempelvis sett opp mot Gotvassli (2020) sine beskrivelser av en kunnskapshjelpende kontekst? Hvordan tilrettelegge for at medarbeidere skal hjelpe hverandre, i tråd med eksempelvis Jacobsen og Thorsvik (2019) sine beskrivelser av organisasjonen som er kunnskapsproduserende system? Hvorfor hjelpe i det hele tatt, siden dette kan gjøre posisjonen din mer utsatt og kunnskapen din mindre unik, slik Smaliukienė et al. (2017) problematiserer? Og ikke minst hvorfor be om hjelp når dette har en kostnad, slik blant annet Roth (2022a) er inne på? Ut fra disse spørsmålene ønsker vi å rekonseptualisere modellen noe (se Figur 3 nedenfor), og se nærmere på «Hjelp», som et overlappende begrep. Det betyr ikke at å tilrettelegge for hjelp er utgangspunktet for alle tiltak vi har sett for kunnskapsdeling, heller ikke at det er det eneste overlappende funnet. Derimot betyr det at alle tiltak vi har sett på vil i en eller annen form påvirke mulighetene for å be om

hjelp. Vi finner derfor funn 8 særlig interessant og ser det som et godt eksempel på hvordan tilrettelegge for kunnskapsdeling.

Lederoppgaven kunnskapsdeling kan slik knyttes til å tilrettelegge for å «be om hjelp». Fenomenet «be om hjelp» oppleves gjerne som kulturelt betinget, i vår analyse ser vi likevel at det også er en relasjon mellom våre øvrige funn og en «be om hjelp»-kultur. Vi vil derfor drøfte «hjelp» som et fenomen innenfor kunnskapsdeling, og vil se på hvordan det ikke utelukkende er et resultat av en kultur, men òg et ledelsesgrep som påvirkes av alle funnene våre. Vi kan illustrere vårt perspektiv med følgende modell:



Figur 3: "Be om hjelp" som hovedfunn i overlappet mellom økonomiske faktorer, strukturer og relasjoner

Modellen viser hvordan de tre konseptene overlapper, og påvirker fenomenet «hjelp» som befinner seg i skjæringspunktet mellom dem.

Kunnskapen den enkelte har er ikke nok, og ny kunnskap må på plass for å løse nye situasjoner (Gotvassli, 2020, s. 203-204). Ekstern konkurranse utfordrer organisasjonene til å hele tiden måtte tenke nye løsninger. Strategiene organisasjonene utvikler for å løse behovet for ny kunnskap kan derfor ikke lengre fokusere på å tilpasse seg stabile omgivelser. Strategien må være dynamisk og søke stadige skifter til midlertidige fortrinn. Noe av målet med dette er å overraske konkurrentene og ha en kreativ kapasitet til å sikre nye overraskende utviklingsmuligheter (Gotvassli, 2020, s. 186-188).

Vi ser gjennomgående at informantene opplever at selskapene deres klarer seg godt og har tilstrekkelig kunnskap. Formålet med å søke hjelp er derfor primært å kunne trekke dynamisk på kunnskap man ikke selv besitter individuelt og der det kan gagne virksomheten å spre

kunnskap. Slik kan oppgaver løses på organisasjonens kunnskapsnivå og ikke begrenses til den enkeltes kapasitet.

Å be om hjelp blir slik ikke bare forstått som «å rekke opp hånden» for å spørre om en har forstått oppgaven rett, men og som tilgang på faglig støtte til å løse oppgavene som man er blitt satt til å gjøre på et nivå med organisasjonens evne som helhet. Forståelsen bygger på en forutsetning om at hvis det finnes kunnskap som den enkelte mangler, er det mulig å søke opp de som har kompetansen og be om hjelp. Ut fra dette perspektivet hviler en del av ansvaret på den enkelte som må selv evne å se om de mangler kompetanse. Men som vi har sett, blant annet fra Klev og Levin (2021, s. 72-73; 76-77), er det en lederoppgave å tilrettelegge for arenaer hvor det er mulig å fange opp behov. Vi oppfatter også at det å senke terskelen for å spørre andre om hjelp, kan kobles til det relasjonelle og prosessuelle som del av Rennemo (2019, s. 140-142) sine perspektiver på å lede læring. Fra empirien ser vi at brukes for eksempel fellesmøter hvor alle er til stede med en regelmessig frekvens, som for mandagsmøter eller fagmøter, til å trene på å dele og være sårbar.

Samtidig er det en oppgave å spre kunnskap, og hvem som besitter kunnskapen. Fagdager og bedrifts-dager brukes til å formidle nøkkelpersoner og spisskompetanse, slik at den enkelte får mulighet for å vite hvor kompetanse finnes internt i organisasjonen.

Fagdager er et godt eksempel hvor *hjelp* ikke er i fokus, men som kan være med å gi innsikt i hvem som kan hva og knytte kollegaer sammen. For selv om fagdager og andre hel- og halvdags arrangementer ikke oppleves å ha en viktig rolle i den umiddelbare kunnskapsdelingen, vil vi påstå at de har en effekt over tid. Ikke minst på bakgrunn av det sosiale. Fagdager og faglig orientert sosiale arrangementer som beskrives som *gøy*, og er ett av flere sosiale tiltak som blander fag og sosialisering, sammen med studieturer, presentasjoner og selskaps-leker hvor trivia erstattes av faglig innhold. Slike tiltak formidler mangfoldet av kunnskap og enda viktigere, slik bygges tillit og relasjoner internt i organisasjonen.

Den vanligste formen for sosialisering utenfor arbeidstiden er *fredagspilsen*, som fremstår å bli brukt til å bygge et helhetlig sosialt miljø tilknyttet arbeidsplassen. Her er det verdt å nevne at fredagspilsen ikke handler om alkohol-konsum, men fungerer som en fellesbetegnelse for uformelle, sosiale arrangementer, som skjer mer eller mindre regelmessig. Hvor bredt fredagspils når i organisasjonen og hvor viktig det er, har vi ikke gått videre inn i, men vi har sett hvordan flere tilrettelegger for at fritidsaktiviteter, pils og lek, settes i en faglig kontekst hvor det kan utforskes og *nerdes*, og slik er det mulig å be om hjelp på en uformell måte. Et

tiltak som ufarliggjør manglende kunnskap og bygger tillit i gruppen. Dette støttes av en artikkel som viser at vennskap mellom kollegaer vil øke sannsynligheten for kunnskapsdeling (Argot et al. (2003) i Taminiau et al., 2009, s. 45).

Det å kunne be om hjelp blir slik en viktig forutsetning for å kunne lykkes (Liu et al., 2022), og det er derfor mulig å si at å tilrettelegge for at medarbeidere kan be om hjelp er en måte å bygge et fundament for kunnskapsdeling.

Det betyr ikke at å tilrettelegge for å be om hjelp er det eneste som blir gjort, som vi har sett er det er heller motsatt. Vi ser at interessen er stor og måten det arbeides med kunnskapsdeling er mangfoldig. Vi har sett at det arbeides både systematisk og blir avsatt ressurser til å dele, reflektere og utvikle ny kunnskap. Det tilrettelegges for kunnskapsdeling i organisasjonenes interessefellesskap, møtevirksomhet, sosiale arrangementer, og ved å danne digitale og fysiske arenaer. Samtidig er hjelp en lavt hengende frukt, ettersom det trekker på eksisterende kompetanse, bygger relasjoner og ikke krever store organisatoriske endringer. Et eksempel kan være å søke hjelp i arbeidssituasjonen. Dette er en situasjon informantene opplever som en god arena for kunnskapsdeling, det er læring ved å gjøre og medarbeidere tas ikke ut av fakturerbar tid. Å tilrettelegge for at det er enkelt å oppsøke hjelp ved korte avstander, muligheten for å trekke en rollemodell til side som har spisskompetanse på et felt kan lede til en rask løsning og ny kunnskap på en effektiv og dynamisk måte. På en annen side er det vanskelig å styre denne prosessen, og slik også vanskelig å måle utbytte. Vi mener likevel at det er sterkt funn og et ledergrep som har mulighet for å tilby rask tilgang på informasjon og knytte organisasjonen sammen.

Det ligger både mulighetene og utfordringene i hjelp som vi skal se nærmere på i hvorfor be om hjelp og hvorfor hjelpe.

4.3.1 Hvorfor be om hjelp

Vi har sett at det oppleves som viktig for ledere at medarbeidere hjelper hverandre, og at det er lav terskel for å be om hjelp. Dette blir løst ved å stille tid til rådighet for den som hjelper, ved å bruke rollemodeller til å frem som et godt eksempel som tør å vise sårbarhet og dele egen kunnskap, eller å bruke lek og andre sosiale arrangementer for å bygge relasjoner og tillit i gruppen. Vi har og sett hvordan de fysiske og strukturelle rammer tilrettelegger for at kunnskap skal kunne deles. Som en informant beskriver egen rolle:

Jeg opplever at jeg lager plass og tilrettelegger for ting som vil skje (I8).

Informantene beskriver en arbeidshverdag hvor oppgaver som organisasjonen er satt til å løse er situasjonsbestemt og krever nye løsninger hver gang hvor det er behov for den kollektive kunnskapen i organisasjonen.

[...] styrken med et konsulentselskap er at du har et fagmiljø i bakkant, som gjør at vi ofte har, for eksempel, folk som spør [...og...] får hjelp fra noen på et annet oppdrag i en times tid, og at de har kjempegod kompetanse på feltet. Det å bruke det [interne] nettverket i selskapet utenfor oppdraget, til å bygge kompetanse er nyttig. (I2).

Ifølge Mahdi et al. (2019) er kunnskap er den viktigste kilden til å oppnå konkurransefortrinn og Gotvassli (2020) sier at for å lykkes med noe nytt står taus kunnskap, og en kunnskapshjelpende kontekst sentralt.

I et team, så er det jo kontinuerlig diskusjon, og trenger du innspill fra andre, så trekker du inn de kompetansepersonene som du trenger å diskutere med. (I6).

Nonaka et al. (2000) utdyper dette og sier at kunnskap trenger en kontekst for å skapes, eller Ba. Det kan også beskrives som et eksistensielt rom mer enn en fysisk virkelighet (Robinson & Renshaw, 2022). Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker frem at taus kunnskap gjerne er skjult både for en selv og andre, og noe man har utviklet over tid, og som fungerer. I motsetning beskrives eksplisitt kunnskap typisk være relevante temaer som på ulikt vis preger diskusjoner.

Det blir derfor sentralt å finne ut av hva som er den skjulte kunnskapsreserven og ta denne i bruk (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 349-350). Hadjimichael og Tsoukas (2019) beskriver dette som at taus kunnskap er noe vi trekker på i hverdagen, men kan ha vansker med å forklare eller ha en tydelig bevissthet rundt.

Å be om hjelp kan bli tolket som veien til Ba, stedet for interaksjonen her og nå mellom mennesker, som er kontekststøttet og samtidig avhengig av relasjonen menneskene mellom (Nonaka et al., 2000). Når noen ber om hjelp kan de søke kunnskap i det daglige arbeidet, som er kontekststøttet og kan være vanskelig å finne enkle svare på. Vi kan slik se at å be om hjelp av andre kompetansepersoner, potensielt kan få frem kunnskap som er skjult for en selv og andre, både hos den som deler og den som spør.

Så hvorfor ikke bare skrive ned informasjonen? Et sentralt anliggende for hvorfor man skal be om hjelp, er slik sett å bearbeide informasjon sammen som forutsetning for å avdekke både taus kunnskap og samtidig bearbeide kompleksiteten sammen, eller som Lai (2021, s. 47) sier det: «Taus kompetanse deles og spres først og fremst gjennom muligheter til å jobbe tett med kilden».

[...] det er jo det å bearbeide den informasjonen i den riktige konteksten som er den krevende øvelsen. Da er det jo diskusjoner med med kollegaer, det er... i formelle eller uformelle sammenhenger. [...] Noen ganger så kan det oppleves som kompetanse er for mye ferskvare, hvis du skjønner hva jeg mener, og så er det noe med den kompleksiteten i de problemene vi skal løse i dag som kanskje ikke er så strømlinjeformet som vi egentlig ønsker at de skal være (I6).

Som Kucharska og Erickson (2023) har vist vil både “learning by doing” og “learning by interaction” på individnivå bidra til et ønske om å dele kunnskap, samtidig som de underbygger argumenter for at bearbeiding av taus kunnskap henger tett sammen med eksperimentering og sosialisering for så å kunne føre til “knowledge in action” (Kucharska & Erickson, 2023, s. 1).

Samtidig som det både ut fra empiri og teori synes fornuftig å omtale hvordan man skal nærmere bearbeide taus kunnskap på en systematisk måte som del av en kultur for å be om hjelp, spriker også litteraturen både på hva taus kunnskap er og hvordan denne kan bearbeides på en hensiktsmessig måte.

Likevel finnes det et grunnlag for å hevde at det å være en del av en tilbakemeldingskultur der det blant annet er rom for å prøve og feile, erfare og få tilbakemeldinger fra folk rundt seg som antas å sitte på taus kunnskap, har noe for seg (Lai, 2021).

ofte når du leier inn et konsulentselskap, så leier du ikke inn enkeltpersoner, men du leier inn konsulentselskapet i seg selv og det fagmiljøet som det bringer med seg. Som betyr at det er greit å gjøre det på denne måten; at du får hjelp av og til (I2).

Å spørre om hjelp kommer også med en personlig kostnad for den som spør. Å spørre om hjelp er en måte å innrømme at man mangler kunnskap. Kunnskap kan i sin tur oppleves som en del av vår identitet. Den som deler hjelper derfor andre mindre når hjelpen de formidler er personlig kunnskap. Det kan oppleves som om kostanden med å dele blir for høy (Haesebrouck et al., 2021, s. 1). Dette kan forsterkes av at den som spør om hjelp også kan være bevist på at de ber

om å legge beslag på tid, og om å få personlig kompetanse, som kanskje er viktig for den som deler sin posisjon i organisasjonen. Å be om hjelp blir slik en personlig interaksjon og kommer med en symbolsk kostnad, man blottlegger egne mangler og viser at man ikke kan løse oppgaven alene. Å be om hjelp blir derfor enklere med tillit (Roth, 2022b).

Tillit blir gjerne sett på som en forutsetning for at kunnskapsdeling skal foregå (Smaliukiene et al., 2017) og informantene fremhever her sosialisering som et viktig virkemiddel for å få dette til. Sosiale arrangementer oppleves blant annet å bidra til: «å få folk til å bli bedre kjent, stole på hverandre, få ned terskelen for å snakke sammen» (I3), bruke lunsjen og samlingspunkt som fredagspils for å sikre et rom for å «snakke om det som binder oss sammen som mennesker» (I6). Noe som igjen er viktig som forutsetning for å: «Bygge trygghet er jo liksom kjernen i det med å tørre å spørre på kryss og tvers, så det vi gjør for å bygge et trygt fellesskap er jo viktig» (I6). Denne muligheten for å kunne søke hjelp både horisontalt og vertikalt i en organisasjon, kan sees som et eksempel på den egalitæriteten Barth et al. (2014, s. 1) trekker frem som kjennetegn ved den skandinaviske modellen. Arbeidslivet er preget av at man har tilgang på hverandre (Klev & Levin, 2021, s. 56), og at det er høy grad av tillit (Ravn, 2012, s. 2). Denne sosiale kapitalen kan igjen bidra til åpenhet for nye ideer (Holden & Keeping, 2016, s. 469), hvor tillits- og relasjonsbygging er viktig (Rennemo, 2019, s. 29-30).

På en annen side vil det å be om hjelp også kunne være sosialiserende og bygge relasjoner i seg selv, og slik bygge tillit internt i gruppen. Å be om hjelp kan slik både være en måte å få kunnskap, men og en måte å søke en kunnskapsdelende relasjon med noen man opplever at har samme interesser innenfor faget.

De møtene vi har gått over til nå er mer noe som akkurat nå er en runde rundt bordet hvor alle forteller. [...]. Planen er å kanskje i en periode å venne folk til at alle sammen skal prate [...], og at alle skal venne seg til å si i fra om de trenger hjelp. Og at jeg er en del av runden på samme måte, og forteller hva jeg trenger hjelp til (I4).

Vi kan for eksempel se hvordan organisasjonen til I8 har organisert seg for å legge til rette for et interessefellesskap som grunnlag for refleksjon og diskusjon. Også her kan en peke på sentrale trekk ved den skandinaviske modellen, hvor lokale samarbeidskulturer er trukket frem som ett av flere elementer (Rennemo, 2019, s. 29-30). En kan argumentere for at organisasjoner får dra-hjelp av den skandinaviske modellen i arbeidet med å legge til rette for å be om hjelp, gjennom lokale samarbeidskulturer og relativt flate, formelle og uformelle hierarkier. Et mulig

resultat av dette, er at de ansatte lettere kan oppsøke den de tror kan hjelpe, uavhengig av ens posisjon i hierarkiet.

Du går bort til den som du tror kan hjelpe, og sier at du står fast og trenger hjelp. «Kan du rydde ettermiddagen?» og svaret skal som regel da være at de kanskje ikke rydder ettermiddagen, men i morgen tidlig. Det er rett å slett bare å be om hjelp. Det skaper litt trøbbel i forutsigbarheten vår, men det er viktig (I8).

Dette er i tråd med hva Appel-Meulenbroek et al. (2018, s. 267) beskriver som å legge til rette for uplanlagte møter, fremfor bare team-oppbygging, noe som gir ansatt mer involvering og bedre overføring av taus kunnskap. Å kunne be om hjelp på eget initiativ er videre noe vi kan beskrive som en uformell og uplanlagt handling, noe som er essensiell for å dele kunnskap i en organisasjon (Roth, 2022a). Igjen kan vi se til den skandinaviske modellen, og at «det er typisk for det norske arbeidslivet med mye uformelle diskusjoner» (Klev & Levin, 2021, s. 56), samt det Ravn (2012, s. 2-3) hevder er ubyråkratiske kommunikasjonsstrukturer.

Å hjelpe kan også være tidkrevende, som vi ser fra sitat til I8. Vi kan derfor anta at dette ikke nødvendigvis alltid vil være like enkelt ettersom det å be om hjelp ikke er planlagt læring, men heller en dynamisk utvikling som ikke kan detaljstyres. Noe Pihlajamaa (2023) problematiserer når han sier at en dynamisk organisering kan komme med en kostnad som gjør at man ikke evner å omsette den nye kunnskapen til et reelt konkurransefortrinn. Det kan i verste fall være skadelig for bedriftens prestasjonsnivå (Pihlajamaa, 2023, s. 16) om det brukes mer tid på å hjelpe enn det blir brukt på å produsere. I8 på sin side trekker frem en slik organisering som noe de lykkes med:

det at hele organisasjonen selvutvikler seg hele tiden føler jeg er noe litt unikt som vi har vi har veldig fokus på (I8).

Vi kan si at å be om hjelp er grunnlag for det Roobol og Koster (2020) kaller for *informal mentorship*, og det kjennetegnes ved å være mer relasjonelt og organisk preget enn strengt formalisert og som fokuserer på oppgavespesifikk kunnskap. Vi kan anta at et slikt forhold vil kunne gi gjensidig læring mellom nyutdannede og eldre, og et opplæringsløp som handler om samhandlingen og ikke er basert på generiske opplæringsprogram (Jeske & Olson, 2022).

4.3.2 Hvorfor hjelpe og legge til rette for å hjelpe

I avsnittet «Hvorfor be om hjelp», har vi argumentert for at å be om hjelp krever tid av både den som spør, og den som deler. Så hvorfor skal noen hjelpe og hvorfor skal bedriften bruke ressurser på dette, hvis det å dele både er tidkrevende og kanskje innebærer å gi fra seg et kunnskapsmessig fortrinn for den enkelte? Det er minst to måter å svare på spørsmålet. Den ene kan basere seg på et individuelt perspektiv og hva den enkelte kan få ut av dette. Det andre vil dreie seg mer om hva som er bra for organisasjonen som en helhet.

En grunnleggende antagelse er at den enkelte arbeidstager jobber et bestemt sted fordi vedkommende vil ha mer igjen for å være en del av det fellesskapet enn å ikke være det, noe som antyder gjensidig vinning (Education, 2017, s. 235). Samtidig viser forskning at dette er noe mer komplisert når det kommer til kunnskapsdeling, blant annet fordi at for å dele kunnskap trengs tillit til både ledelse, kollegaer og at vedkommende som deler har tillit til at man opprettholder verdi selv etter man har delt unik kunnskap (Smaliukienė et al., 2017). Vi har sett fra empirien og oppsummerende forskning fra blant annet (Ahmad & Karim, 2019) at kunnskapsdeling oppleves som et positivt tiltak for organisasjonen som helhet, på tross av at det kan være tidkrevende. Fra informantenes side kan man se at det arbeides med tre måter å få medarbeidere til å hjelpe hverandre. For det første arbeides det med å bygge tillit og relasjon mellom medarbeidere. Det beskrives en forventning til at medarbeidere som kjenner hverandre og stoler på hverandre lettere vil dele med og hjelpe hverandre. For det andre arbeides det med arenaer med forskjellige grad av formell karakter. Det være seg å ha digitale løsninger som gjør at man lett kan nå ut til mange, eller hvem du sitter ved siden av på arbeidsplassen. Den tredje måten er å legge visse føringer eller gi rollemodeller og seniorer et ansvar for å hjelpe. Her går lederne aktivt inn for å ta en beslutning på hvor mye ressurser som stilles til rådighet.

Som vi har omtalt tidligere er ledelse et sentralt aspekt for å støtte oppunder kunnskapsdeling, der mangelfull ledelse og destruktiv lederatferd kan motvirke kunnskapsdeling (Ahmad & Karim, 2019; Kim & Yun, 2015). Samtidig kan støttende ledelse underbygge kunnskapsdeling (Park et al., 2014). Det kan tenkes flere måter at en som leder kan tilrettelegge for at ansatte skal ønske å hjelpe hverandre. Som vi har sett fra empirien vektlegger informantene sosialisering og uformell samhandling for å bidra til gode relasjoner, og som blant annet I3 peker på blir sosiale arrangementer brukt for å folk til å bli bedre kjent, stole på hverandre og det er samtidig et uformelt rom for samhandling og kunnskapsdeling. I5 trekker frem at de ønsker å ha sosiale arrangementer innenfor arbeidstiden. Dette for å sikre at flest mulig kan delta. Som vi har pekt på tidligere vil sosial omgang kunne bidra til gode relasjoner så vel som

kunnskapsdeling (Connelly & Kevin Kelloway, 2003), og at et positivt miljø som også fokuserer på å støtte hverandre og ville hverandre vel er viktig (Pereira & Mohiya, 2021). Som Roth (2022a) peker på vil det å ha tid til samhandling utenom det strengt oppgavespesifikke også kunne være positivt for å sikre kunnskapsdeling.

Samtidig er det elementer som kan komplisere dette. Som flere informanter trekker frem, er både tid og økonomi krevende faktorer for dem. Det gjør at aktiviteter utenfor oppdrag til enhver tid kommer med en kostnad som må vurderes. Det å ha uformell samhandling som en prioritert satsing kommer slik åpenbart med en merkostnad det ikke er sikkert at alle kunnskapsbedrifter kan ta seg råd til, og i hvert fall ikke innenfor arbeidstiden. Denne knappe tiden kan også være utfordrende med tanke på å hjelpe andre og å dele kunnskap. En av utfordringene med lite tid til samhandling utenom det rent oppgavespesifikke, er at det kan begrense både adgangen til uplanlagt samhandling og hvilke temaer som tas opp. Som Gagné et al. (2019) påpeker er det ikke gitt at det å ikke dele kunnskap handler bevisst om å skjule noe, men at man rett og slett ikke er klar over hva andre trenger fra oss. En tenkt problemstilling kan være at en høy arbeidsmengde rundt eksempelvis leveranser, tidsfrister og forventninger fra omgivelsene knyttet til effektivitet og inntjening, over tid kan skape en betydelig stressbelastning. Som Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 303) beskriver det vil stress både kunne føre til atferdsmessige- og psykologiske reaksjoner som eksempelvis lavere ytelse, flere feilhandlinger, økende isolasjon, bekymring, irritabilitet og så videre. En slik situasjon vil sannsynligvis kunne øke risikoen for at man i mindre grad er oppmerksom på hva andre trenger av hjelp og støtte. Å hjelpe krever på sin side tid og ressurser både til å organisere og gjennomføre. Hvor mye organisasjonen som helhet får igjen for kunnskapsdelingen ved at medarbeidere hjelper hverandre, er også vanskelig å måle (Haraldsdóttir, 2020). Kunnskapen som tilegnes ved hjelp forblir imellom dem som deler og blir ikke automatisk tilgjengelig for andre. Selv om å be om hjelp slik kan fremstå positivt, kommer det altså med en kostnad for organisasjonen med en vanskelig målbar gevinst. Uformelle sosialiseringsmekanismer som sosiale arrangementer påvirker kunnskapsdeling i formelle arenaer som sammensatte team og spiller derfor en viktig rolle for kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen (Lawson et al., 2009, s. 156). Vi vil derfor argumentere for at å avsette tid og handlingsrom til å hjelpe løser ikke kunnskapsdeling i sin helhet, men kan supplere eksisterende former opplæring og forsterke strukturer for kunnskapsdeling.

Når tiden er knapp og kravene til effektivitet høye, er også informantene inne på at det er viktig å legge til rette for effektiv samhandling der deling er strukturert, som hos I8 og I3, eller godt

distribuert som hos I3 og I4. Små hindringer, som kan føre til at arbeid stopper opp, løses raskt ved hjelp av arenaer som digitale verktøy, møter eller en velorganisert arbeidsplass.

Vi ser også fra empirien at det brukes digitale arenaer og verktøy for å utforske hva andre vet og kan hjelpe med, der blant annet meldingsverktøy nevnes av flere. Slike verktøy omtales ofte som å bidra til et hjelpende, positivt og åpent miljø der man søker ny kunnskap. Det blir også fortalt at kollegaer er flinke til å hjelpe hverandre via digitale meldingsverktøy og videomøter. Dette kan minne om den kunnskapshjelpende konteksten som Gotvassli (2020) er inne på, og det kan tenkes at utstrakt bruk av digitale verktøy blant bedriftene vi har snakket med, senker terskelen for å hjelpe og gjør det enklere å hjelpe andre.

Som Nerstad et al. (2018) peker på må man som leder være en tilrettelegger for et mestringsklima, der det å samarbeide og å hjelpe hverandre blir sett på som verdifullt. Samtidig vil det for mange kunnskapsbedrifter være tilfelle at man har kunnskapsarbeidere som foretrekker stor grad av autonomi, selvstendighet og muligheter til å være uavhengig av fysisk arbeidssted (Irgens, 2021). Dette kan by på utfordringer i kraft av mulighetene den enkelte har til å hjelpe andre og å dele kunnskap. Arenaer for å kunne møtes, uavhengig av om de er fysiske eller digitale, står sentralt. Matošková (2020) har vist at bruk av digitale verktøy på mange måter kan være med på å sikre kunnskapsdeling i organisasjonen, og at ikke minst møter er en effektiv arena for dette. Samtidig problematiserer flere at digitale arenaer har sine begrensninger i evnen til å fungere som effektive måter å sikre kunnskapsdeling på (Aljuwaiber, 2019; Elter et al., 2019; Smaliukienė et al., 2017). Forskning som viser at oppgaver med høyere kompleksitet med fordel kan gjennomføres ansikt-til-ansikt (Elter et al., 2019) og at fysisk samvær og sosial interaksjon ikke må undervurderes opp mot bruk teknologiske hjelpemidler (Aljuwaiber, 2019), gir viktige nyanser i forståelsen av arenabruk.

Som vi har nevnt tidligere står tillit sentralt når det kommer til kunnskapsdeling, og Smaliukienė et al. (2017) fastslår at tillit til ledere og kollegaer er viktigere enn digitale systemer og verktøy. Den raske digitaliseringen de siste årene har også ført til bekymringer knyttet til om ansatte klarer i tilstrekkelig grad å skille mellom jobb og fritid (Amankwah-Amoah et al., 2021), og om digitaliseringen bidrar til å hemme sosiale jobbreasjoner (Palumbo & Cavallone, 2022). Dette kan igjen føre oss til spørsmålet om digitale arenaer og verktøy gjør terskelen for å be om hjelp høyere. Som forskning på virtuelle team viser har ledere en viktig rolle i å redusere negative faktorer som eksempelvis konflikter og utfordringer i miljøet, og å legge til rette for blant annet gode IKT-verktøy og tillit (Davidavičiene et al., 2020). Annen

forskning på temaet viser at virtuelle team trenger avansert teknologi og tett oppfølging for å sikre blant annet relasjoner og for å finne den riktige kompetansen i teamet (Havakhor & Sabherwal, 2018). Dette kan tyde i retning av at digitalt samarbeid gjør terskelen høyere både for å be om hjelp og hemmer forutsetningene for å kunne hjelpe andre. Samtidig kan det innvendes at mer hybride team, som veksler mellom å jobbe sammen fysisk og digitalt, har bedre betingelser for sosialisering. Som Holdt Christensen og Pedersen (2018) viser, vil nærhet stimulere til både sterkere sosiale relasjoner og mer interaksjon. Nærhet er også sentralt knyttet til kunnskapsdeling, men fordrer tid og ressurser til å engasjere seg i kunnskapsdelingsaktiviteter (Holdt Christensen & Pedersen, 2018, s. 1799). Dette styrker antagelsen om at også det å kunne være nær hverandre, har innflytelse både på terskel for å hjelpe andre, men også konkret på selve kunnskapsdelingen. Som Lai (2021) påpeker vil også det å jobbe tett på kilden være sentralt for å dele taus kunnskap.

Informantene er relativt samstemte i opplevelsen av at det er i arbeid kunnskapsdeling foregår i størst omfang. Arbeid oppleves som summen av hvordan bruken av ulike arenaer til sammen bygger et miljø hvor det er lett å snu seg til sidemannen eller bruke de digitale arenaene til å be om hjelp.

veldig mye av kunnskapen sitter i at vi har kjempemye erfaring inne på kontoret her og vil at terskelen skal være lav for at folk rekker opp hånden og så hopper det tre stykk bort på pulten og hjelper når det trengs (I3).

I6 beskriver det som at kunnskap er «ferskvare», og det er gjennom felles drøftinger de finner løsninger. Arbeidsplassen beskrives slik som en arena hvor «du snur deg til sidemannen» (I6) for å diskutere problemstillinger og støtter at fysisk nærhet er viktig for individuell kunnskapsdeling.

Potensielt kan det å utforske og lære i fellesskap lede til nye oppdagelser, slik som blant annet Rennemo (2019, s. 107-108; 140-142) peker på i den aksjonsbaserte helhetsmodellen. Slik sett kan deling knyttes til gjensidig læring, altså at ikke bare den som deler kunnskap med andre gir fra seg noe, men også mottar noe. Dette kan også underbygges med prinsippene fra den samskapte læringsmodellen, der Klev og Levin (2021, s. 72-74; 81-84) blant annet peker på viktigheten av læringsarenaer, eksperimentering som bidrar til problemløsning og at ny innsikt kan komme alle involverte til gode. Som vi har omtalt tidligere kan også kunnskap sees som kontekstuell (Sfard, 1998) og som en vekslende prosess, der både den enkelte og omgivelsene spiller viktige roller (Illeris, 2006). Ikke minst når det kommer til å avdekke taus kunnskap kan

også den som hjelper og velger å dele kunnskap, nyte godt av ny kunnskap som kan utveksles gjennom aktiviteter som eksempelvis læring gjennom handling og læring gjennom interaksjon, som så kan lede til ny kunnskap i handling (Kucharska & Erickson, 2023).

Opplevelsen av gjensidig læring kan i sin tur gjøre det attraktivt å hjelpe. Eller som I9 sier det:

Jeg prøver jo å appellere [til å diskutere muligheter] litt løpende i den der daglige kontakten ved kaffemaskinen, og at man hele tiden har en sånn interesse for hva den andre [...] gjør (I9).

Denne varierte arenabruken og utstrakte viljen til å støtte og hjelpe hverandre som informantene forteller om, kan også sees i sammenheng med det Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 358-360) peker på i forbindelse med organisasjonen som et kunnskapsproduserende system. For å utnytte både eksplisitt og taus kunnskap trengs et samvirke mellom gode møteplasser både i form av digitale og fysiske, kommunikasjon på tvers av hierarki og fagområder, koblinger på tvers av erfaring, desentraliserte strukturer, gode IKT-verktøy, relevant opplæring og ikke minst et miljø preget av tillit og omtanke. Samtidig fordrer dette som vi har sett at man som leder må være vaksom for mulige konflikter og kulturelle utfordringer, som kan vanskeliggjøre hjelpekulturen og hemme kunnskapsdelingen.

Siden kunnskapsdeling forutsetter tillit som vist ovenfor, bør ledere sette søkelys på både formelle og uformelle arenaer for læring (Filstad, 2010). Som nevnt kan tiltak for å sikre både formelle og uformelle læringsarenaer og for å bygge ned tersklene for å kunne hjelpe, være gjennom overlappende møteplasser og kobling av kompetanse på tvers av erfaring (Jacobsen & Thorsvik, 2019), ulike typer gruppesammensetninger eksempelvis i form av praksisfellesskap eller gruppesamarbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Et annet poeng som kan trekkes frem er at mindre fellesskaper gjør det enklere å dele spesifikk kunnskap (Krogh, 2012).

Som informantene peker på er disse sammensetningene viktige, men samtidig krevende. Som I6 uttrykker det: «Dette skal ikke bare leve inne i ett eller to hoder. Det må deles på flere. Der strever vi i forhold til tidsklemmen» (I6). Som Krogh (2012) problematiserer kan det være forskjeller på hvilken type kunnskap som blir delt avhengig av hvilket fellesskap kunnskapen deles i, der det i mindre fellesskap er enklere å dele spesifikk kunnskap, mens det i større fellesskap blir deling av bredere kunnskap. I sistnevnte tilfelle kan vi tenke oss at delingen kan foregå i en av arenaene informantene har fortalt om der mange deltar, eksempelvis morgenmøter, fagmøter eller lignende. Det kan også legges til at kartlegging av kunnskap kan

være en måte å sikre spredning av kunnskap, og at det kan bidra til rette søkelyset på den tause kunnskapen som kan avdekkes og brukes i samspillet mellom mennesker med forskjellig kompetanse (Gotvassli, 2020, s. 203-204).

En annen informant forteller at felles arbeid preges av at: [...] folk fra de ulike [avdelingene] påvirker hverandres tenkning, og at vi sprer kunnskap gjennom å gjøre ting sammen (I8). Dette passer godt med Kaufmann og Kaufmann (2015) sine beskrivelser av praksisfellesskapet der man samles om noe felles og utvikler kunnskap gjennom samhandling. Praksisfellesskap kan også være en måte å stimulere folk til å hjelpe hverandre, og at det sees på som viktig å lykkes og å lære sammen. Filstad (2010) peker på det å få tid og rom til å praktisere og reflektere sammen med kollegaer på jobb som den aller mest sentrale læringsarenaen, og peker på at det er et lederansvar å sikre at medarbeidere får tid og mulighet til å jobbe sammen. Samtidig peker hun på at det må være nødvendig tillit i bunn for kunnskapsdeling (Filstad, 2010, s. 7).

Utfordringen med organiseringen rundt praksisfellesskap for enkelte kunnskapsbedrifter vil fort kunne være om gevinstene er målbare nok til at det kan forsvare å ta flere ansatte ut av daglige gjøremål. Som en informant sier det: «Vi er avhengige av å ha et ganske sterkt fokus på at vi skal ha noe igjen for den tiden vi bruker på den faglige utviklingen» (I6). I7 peker på at det bare er i større oppdrag og prosjekter at de har mulighet til å drive utvidet kompetanse- og erfaringsdeling, fordi det der kan føres timer. For mindre prosjekter, har en «verken råd eller tid til å samle hele gruppen i tre timer» (I7).

Et annet ledelsesgrep som kan brukes for å koble de som trenger hjelp med de som kan hjelpe, er å bruke det som I2 beskriver som rollemodeller opp mot nye og mer uerfarne ansatte. Utfordringen med dette, som en informant (I8) påpeker, er at både de nyansatte og seniorenene med det blir mindre effektive og mindre lønnsomme. Formålet er likevel å tenke lønnsomhet på sikt, og det er som Jeske og Olson (2022) påpeker noe å hente i gjensidig læring. Forskning på mentoring underbygger at dette kan bidra til å dele både taus og eksplisitt kunnskap og at de som samarbeider sammen med hell, utvikler gode mellommenneskelige bånd, som òg gir sterkere organisasjonstilknytning (Curtis & Taylor, 2018). Å koble mer erfarne medarbeidere med uerfarne medarbeidere, påpeker Jacobsen og Thorsvik (2019) som et viktig element ved organisasjonen som et kunnskapsproduserende system.

Samtidig finnes det forskning som hevder det vil være unaturlig å dele kunnskap med andre dersom det å besitte kunnskapen alene kan gi deg bedre betingelser eller en forfremmelse (Greene, 2020). Noen vil derfor hevde at det derfor kreves målrettet handling fra ledelsen med

å fremme en delingskultur, og hvor det å søke kunnskap fra andre er verdsatt (Greene, 2020). Som tidligere påpekt forutsetter dette tillit til flere nivåer, inkludert egen leder (Smaliukienė et al., 2017). Likevel kan det også påpekes, som I5 gjør, at de med mer erfaring og kunnskap gjerne vil se at det er fordeler ved at også andre kan noe som de kan: «Det er i deres interesse i det lange løp at flere lærer seg det» (I5). Dette sitatet kan kanskje særlig sees opp mot Haesebrouck et al. (2021) sin forskning, som blant annet viser at forventninger om fremtidig samarbeid og mulig avlastning kan være faktorer som gjør at rollemodeller velger å hjelpe til.

Som I2, I3 og I6 peker på, kan det også være mer konkrete vurderinger som ligger til grunn for at man ser til bestemte personer for å hjelpe. I tilfellet hos I3 har de definert personer med tildelt ansvar: «de som er fagledere som er støtte for de som de hjelper, de hjelper dem til å løse problemene» (I3). På den andre siden peker I3 på at faglederne ikke jobber ut mot kunder eller organiserer noe i prosjektene. De fungerer dermed som fagspisser. Denne måten å tenke på kan minne om tidligere omtale av en kunnskapshjelpende kontekst og aktiv bruk av kunnskapsaktivister som bidrar faglig, med engasjement og som drar med seg andre. Dette kan fungere i praksisfellesskaper av ulik størrelse, men også i mindre typer Ba, som kan fungere som arenaer for ny felles kunnskap (Gotvassli, 2020, s. 204). Som Roobol og Koster (2020) fremhever vil mentoring kreve ganske mye tid, noe som fordrer at ledere tilrettelegger for rollemodeller ved å lette de for eksempelvis administrative byrdene, som heller bør delegeres til andre. Dette vil også kunne bidra til å gjøre det mer attraktivt å være mentor eller rollemodell, om det er faget man ønsker å fordype seg i og ikke nødvendigvis være personalleder eller ha annet administrativt ansvar. I4 peker på at de legger aktivt til rette for dette ved å ha slike interne karrieremuligheter.

Vi kan si at å dele kan være tidkrevende. Om enkeltpersoner får ansvar for å hjelpe, kan det og antas at det til tider vil oppleves som repeterende dersom spørsmål blir trivielle, eller ved høy rulling blant ansatte. En ledelsesoppgave bør slik være å sikre at det å hjelpe må føles meningsfullt for den som deler, ikke bare for organisasjonen, og det må oppleves som greit å bruke tid på å hjelpe. I tillegg er det viktig at leder støtter den som hjelper og deler sin unike verdi for selskapet, og på den måten underbygger tilliten i relasjonen. Sist, men ikke minst, må leder vurdere om det er rom for å eksperimentere med et tiltak som praksisfellesskap, eller om det skal vurderes å forsøke en formalisert tilnærming til mentorer og/eller bruk av rollemodeller mer i det daglige for slik å legge til rette for en kunnskapshjelpende kontekst (Gotvassli, 2020) og å bidra til at organisasjonen er et kunnskapsproduserende system i seg selv (Jacobsen &

Thorsvik, 2019). Til sist må tidsbruk og hvilke ressurser som beslaglegges hele tiden vurderes opp mot anslått kost/nytte.

5 Konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg virksomhetsintern kunnskapsdeling i kunnskapsbedrifter, og vi har sett på hvordan ledere bidrar til at dette skjer i praksis. Oppgavens problemstilling har vært:

Hvordan tilrettelegger ledere i kunnskapsbedrifter for virksomhetsintern kunnskapsdeling?

For å hjelpe oss med å besvare problemstillingen har vi valgt å besvare følgende to forskningsspørsmål:

1. Hvilke operative grep gjør ledere for å sikre kunnskapsdeling?
2. Hvilke erfaringer har ledere i kunnskapsbedrifter med å tilrettelegge for kunnskapsdeling internt i virksomheten?

Gjennom en kvalitativ studie inspirert av fenomenologiske og hermeneutiske prinsipper, basert på åtte semistrukturerte intervjuer, har vi ønsket å besvare ovennevnte problemstilling. De empiriske funnene fra intervjuene har deretter blitt drøftet opp mot relevant litteratur.

Vi har gjennom vårt lederperspektiv gjort åtte empiriske funn, som vi har drøftet opp mot tre konsepter for hvordan ledere tilrettelegger for kunnskapsdeling. De tre er økonomiske faktorer, strukturer og det relasjonelle. Det er vanskelig å ha absolutte skiller mellom konseptene, ettersom enkelte av funnene kan passe inn flere steder og at enkelte av dem glir inn i hverandre. Det siste gjelder for eksempel for funn som rollemodeller som også kan inkluderes som del av funnene knyttet til sosialisering og forholdene for å hjelpe hverandre.

Økonomiske faktorer fungerer i hovedsak som en *muliggjører* eller rammefaktor, og er det som er viet minst oppmerksomhet i oppgaven. Det økonomiske er her tenkt på som rammer for å kunne bruke tid og ressurser på noe som ofte er ufakturerbare aktiviteter, eller forbundet med noe som forutsetter investeringer eller at man pådrar seg noen direkte kostnader.

Innenfor strukturer, handler det om å legge til rette for mer eller mindre faste arenaer eller møter. Dette kan være både fysiske møter, fagdager, kontorlokaler, men også digitale verktøy som gjør det mulig å samhandle og enkelt å kommunisere de ansatte imellom.

De relasjonelle forholdene ledere legger til rette for, handler om å støtte opp under en kultur preget av tillit, gode relasjoner og der deling sees på som noe positivt, både for en selv, for fellesskapet og for bedriften. I det ligger også et ønske om å lykkes som individ og kollektivt.

Vi konkluderer med at ledere i kunnskapsbedrifter tilrettelegger for virksomhetsintern kunnskapsdeling gjennom å gjøre det enkelt å kunne be om hjelp og å hjelpe andre. Funnene tyder på det ikke er én enkelt ting ledere legger til rette for eller handling de gjør, for å tilrettelegge for den virksomhetsinterne kunnskapsdelingen. Ledere tilrettelegger på flere områder, og vi vil argumentere for at dette kan oppsummeres i tre hovedområder: økonomiske faktorer, strukturer og relasjoner.

I vår søken etter å besvare problemstillingen «Hvordan tilrettelegger ledere i kunnskapsbedrifter for virksomhetsintern kunnskapsdeling», har vi sett at det er flere områder hvor leder tilrettelegger for kunnskapsdeling. Ut fra konseptualiseringen vi har gjennomført, er vårt hovedfunn ledernes fokus på å sikre at medarbeidere kan be om hjelp og at det finnes mekanismer og rom for å hjelpe andre i det daglige. Å gjøre det enkelt å kunne be om hjelp og at det er rom for å hjelpe andre, har blitt behandlet som essensen av hvordan ledere opplever at de tilrettelegger for kunnskapsdeling.

Vi kan slik si at ledere tilrettelegger for kunnskapsdeling ved å bygge en kultur for å hjelpe og å sette opp trygge rammer og arenaer hvor det er faglig og sosial interaksjon, noe som senker terskelen for å be om hjelp i arbeid.

Empirien viser at de teknologiske løsningene og digitale arenaene, er en del av den operative tilretteleggingen ledere gjør. Disse arenaene handler i stor grad om å sikre samhandling, koordinering og kommunikasjon mellom de ansatte. Ledernes oppgave blir her å legge til rette for en felles plattform som gjør det mulig å nå hverandre.

Fra ledernes side oppleves det som viktig at medarbeidere forstår at man må henvende seg til hverandre og ber om hjelp/hjelper andre og praktiserer kunnskapsdeling i arbeidshverdagen. Flere av informantene trekker frem viktigheten av å arbeide for å bygge en organisasjon der man hjelper hverandre og våre funn indikerer at det er slik kunnskapsdeling oppleves å fungere best i praksis fra et lederperspektiv.

Spissformulert kan vi si at dersom man hadde kunnet overført kunnskap gjennom å skrive ned ting og lese dem, hadde man ikke trengt å sette folk sammen. Våre funn og teorier om blant annet taus kunnskap, tilsier at dette ikke er tilstrekkelig. Ledere tilrettelegger for kunnskapsdeling ved å bygge en kultur for å hjelpe og å sette opp trygge rammer og arenaer hvor det er faglig og sosial interaksjon som senker terskelen for å be om hjelp i arbeid.

Vi har i vår analyse sett at ledere i stor grad har forståelse for faktorer som påvirker kunnskapsdeling og forsøker å tilrettelegge for kunnskapsdeling på møter, som også får støtte fra teorien. Våre funn indikerer at det til gjengjeld kan være vanskelig for ledere å sette ord på, og beskrive hvordan og hvorfor man investerer i kunnskapsdeling. Når det er snakk om uplanlagt og uformell kunnskapsdeling er det i tillegg vanskelig å se hvordan dette foregår i praksis fra et lederperspektiv, men det kommer til uttrykk i gjennomføring av arbeidsoppgaver.

5.1 Begrensninger

Studien avgrenses ved at det ni informanter, hvorav åtte har blitt analysert og drøftet. Dette er videre avgrenset ved at det kun er intervjuet en informant fra hver organisasjon. Våre resultater må derfor ses i lys av dette.

Videre betyr dette at studien er basert på selvrapporing og informantenes subjektive opplevelse av virkeligheten. Intervjusituasjonen, spørsmålene som har blitt stilt informantene, og vår egen forforståelse er noe av det som kan ha vært med på å påvirke resultatene i studien. Samtidig har det ikke blitt gjort noen forsøk på å etterprøve informantenes utsagn for å kontrollere i hvilken grad informasjonen stemmer overens med den praksisen andre ansatte opplever i selskapene. En annen begrensning ved oppgaven er at vi i liten grad har berørt temaet motivasjon, som kan ha innvirkning på både kunnskapsdeling og ønsket om å hjelpe eller be om hjelp.

Det skal også sies at mye av kunnskapsdelingslitteraturen er internasjonal, og at vi har savnet nyere studier som også problematiserer kunnskapsdeling i en skandinavisk eller norsk kontekst. Ut fra våre omtaler av den skandinaviske modellen og den norske samarbeidsmodellen, kan det problematiseres hvordan dette kan sees opp mot arbeidsliv og samfunn som er preget av lavere velstandsnivå, dårligere sikkerhetsnett og en annen arbeidslivslovgivning. Det er rimelig å anta at slike faktorer igjen vil kunne ha innvirkning på eksempelvis konkurransekulturen i selskapene, som igjen kan få konsekvenser for tillit, kunnskapsdeling og den reelle evnen og viljen til å be om hjelp eller å motta hjelp.

De empiriske funnene er basert på informantenes utsagn og vår tolkning av disse. Studiens funn og konklusjon kan derfor ikke nødvendigvis generaliseres til å gjelde alle kunnskapsbedrifter.

5.2 Implikasjoner for praksis

Våre funn kan bidra til at ledere kan være bevisst på å påvirke hvordan medarbeidere hjelper hverandre, og at dette kan gjøres på mange ulike nivåer. Det må arbeides med både de strukturerte forholdene, de relasjonelle aspektene og det bør være visse økonomiske rammefaktorer som gir et handlingsrom til å prioritere kunnskapsdeling. Det fordrer flere ledergrep, blant annet en bevissthet rundt bruk av både uformelle og formelle arenaer, at ansatte får tid og rom til å bli kjent med hverandre, bygge relasjoner og tillit, og at det finnes et økonomisk handlingsrom til å prioritere aktiviteter både av faglig og sosial karakter.

Videre er funnet «hjelp» særlig interessant i den forstand at de praktiske implikasjonene ved å tilrettelegge for hjelp er å arbeide bevisst med å styrke strukturelle grep som arenaer og ressursstyring, for blant annet å tilrettelegge for vekselvirkning mellom uformell og formell hjelpe-kultur.

Dette er tiltak som reduserer terskelen for deling, og slik tilrettelegger for kunnskapsdeling. Det kan handle om teknologi og bevissthet rundt arenabruk, men i neste instans, og enda viktigere, er vår påstand: Å jobbe aktivt med ledelsesgrep for å redusere terskelen for å be om hjelp og å hjelpe andre innad i selskapet.

5.3 Forslag til videre studier

Kunnskapsdeling i kunnskapsbedrifter er et spennende tema, som berører mange ulike fagfelt. Underveis i arbeidet med denne oppgaven, har det dukket opp flere interessante problemstillinger vi kunne tenkt oss å ha studert ytterligere.

Blant annet kunne det vært interessant å identifisere hvilke arenaer som formelt kan tilrettelegges av ledere, og se på hvordan ledere legger til rette for at arenaene kan fungere til å dele. Som nevnt ovenfor, er utvalget en begrensning ved denne studien. Det hadde derfor vært nyttig å utvide studien til å inkludere flere informanter, og rekruttert fra flere bransjer.

Videre vil mange av strukturene i praksis være uformelle og avhengig av engasjement, tillit og lyst til å dele for at de skal virke. Dette er vanskelig å lede og vanskelig å etterprøve og kontrollere for leder. Det kan derfor være interessant om et videre studie hadde tatt for seg "be om hjelp" og "forutsetninger for å hjelpe andre" i et kvantitativt perspektiv for å vurdere effekt av tiltak. Eventuelt også ytterligere kvalitative studier for å se på hvor viktig medarbeidere opplever effekten av å få og gi hjelp i sammenheng med å dele kunnskap med andre.

Samtidig ville det vært relevant å vite mer om hvordan kontekstuelle forhold knyttet til den skandinaviske modellen og/eller den norske samarbeidsmodellen kan være med på å påvirke kunnskapsdelingen i utvalgte bransjer. Kanskje særlig i svært konkurranseutsatte bransjer, som de vi har snakket med alle er en del av.

I intervjuene har det blitt nevnt flere ulike arenaer og deres bruksområder, samtidig har vi ikke funnet noen god oversikt over hvilke arenaer som finnes, deres bruksområder, forventet effekt og en vurdering av dem i et kunnskapsdelingsperspektiv. Det kunne vært nyttig og gjort en kartleggingsstudie av de ulike typene arenaene en kunnskapsbedrift har til rådighet.

Ytterligere beskrivelser og oppsummerende resultater for bruk av ulike arenaer for kunnskapsdeling, vil kunne gi et bedre grunnlag for å vurdere relevans og effekter. Vi har identifisert flere arenaer som oppleves som viktig sett fra en leders perspektiv, både for kunnskapsdeling og for å danne immaterielle rammer for kunnskapsdeling.

En nærmere operasjonalisering av funnene i praksis, blant annet knyttet til hvordan det å be om hjelp og å hjelpe kan bidra til kunnskapsdeling, hadde også vært interessant å se nærmere på.

Litteraturliste

- Aarseth, W. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforlaget.
- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter : om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2. utg. utg.). Universitetsforl.
- Ahmad, F. (2018). Knowledge sharing in a non-native language context: Challenges and strategies. *Journal of information science*, 44(2), 248-264. <https://doi.org/10.1177/0165551516683607>
- Ahmad, F. & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *The journal of workplace learning*, 31(3), 207-230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>
- Aljuwaiber, A. (2019). Technology-based vs. face-to-face interaction for knowledge sharing in the project teams. *International Journal of Project Organisation and Management*, 11(3), 227-242.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G. & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *J Bus Res*, 136, 602-611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Appel-Meulenbroek, R., de Vries, B. & Weggeman, M. (2017). Knowledge Sharing Behavior: The Role of Spatial Design in Buildings. *Environment and Behavior*, 49(8), 874-903. <https://doi.org/10.1177/0013916516673405>
- Appel-Meulenbroek, R., Weggeman, M. & Torkkeli, M. (2018). Knowledge sharing behaviour within organisations; a diary-based study of unplanned meetings between researchers. *Knowledge management research & practice*, 16(2), 267-279. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1459254>
- Barth, E., Moene, K. O. & Willumsen, F. (2014). The Scandinavian model—an interpretation. *Journal of Public Economics*, 117, 60-72.
- Befring, E. (2007). *Forskingsmetode med etikk og statistikk* (2. utg. utg.). Samlaget.
- Bencsik, A. & Juhasz, T. (2023). The soft criteria of competitiveness: A symbiosis of trust and knowledge. *Cogent business & management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176976>
- Berg, T. & Keeping, D. (2018). *Grunnleggende økonomistyring* (2. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Borgatti, S. & Cross, R. (2003). A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science*, 49, 432-445. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428>
- Bynum, W. & Varpio, L. (2018). When I say ... hermeneutic phenomenology. *Med Educ*, 52(3), 252-253. <https://doi.org/10.1111/medu.13414>
- Carlucci, D., Kudryavtsev, D. V. & Bratianu, C. (2022). Guest editorial "Knowledge management systems in the digital age". *Knowledge management research & practice*, 20(6), 793-796. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2129495>
- Chown, J. D. & Liu, C. C. (2015). Geography and power in an organizational forum: Evidence from the U.S. Senate Chamber. *Strat. Mgmt. J*, 36(2), 177-196. <https://doi.org/10.1002/smj.2209>
- Connelly, C. E. & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & organization development journal*, 24(5), 294-301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>
- Curtis, M. B. & Taylor, E. Z. (2018). Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. *Journal of knowledge management*, 22(1), 142-161. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0097>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. utg.). Gyldendal akademisk.

- Davidavičiene, V., Al Majzoub, K. & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors affecting knowledge sharing in virtual teams. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(17), 6917. <https://doi.org/10.3390/SU12176917>
- Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. Harper. <https://books.google.no/books?id=VdkYAAAAAYAAJ>
- Education, C. E. (2017). *The Economy : economics for a changing world*. Oxford University Press.
- Eide, A. E., Solheim, M. C. W. & Alsos, G. A. (2021). Sjøkkdigitalisering i krisetider. Digitalisering i norske verksemder i lys av covid-19.
- Elkjaer, B. (2022). Taking stock of “Organizational Learning”: Looking back and moving forward. *Management learning*, 53(3), 582-604. <https://doi.org/10.1177/13505076211049599>
- Elter, F., Hildrum, J. & Gooderham, P. (2019). 30 år med internasjonal kunnskapsdeling i Telenor : erfaringer og veien videre. *Magma (Bergen : trykt utg.)*, Årg. 22, nr. 7 (2019), 20-29.
- Filstad, C. (2010). Suksesskriterier for etablering av en sterk læringskultur.
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B. & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of organizational behavior*, 40(7), 783-799. <https://doi.org/10.1002/job.2364>
- Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of organizational change management*, 33(6), 1123-1141. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2020-0121>
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* ([3. prøveutg.]. utg.). Universitetsforlaget.
- Gillani, S. M. F., Iqbal, S., Akram, S. & Rasheed, M. (2018). Specific antecedents of employees' knowledge sharing behavior. *VINE journal of information and knowledge management systems*, 48(2), 178-198. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2017-0023>
- Gotvassli, K. A. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner : rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Tapir akademisk forlag.
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory. *Journal of management studies*, 43(7), 1415-1436. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00637.x> (Journal of Management Studies)
- Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Educ Today*, 56, 29-34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Greene, R. J. (2020). Knowledge Management: Does Your Organization Know What Your Employees Know? *WorldatWork journal*, 29(2), 36-35.
- Hadjimichael, D. & Tsoukas, H. (2019). Toward a better understanding of tacit knowledge in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 13(2), 672-703.
- Haesebrouck, K., Van den Abbeele, A. & Williamson, M. G. (2021). Building trust through knowledge sharing: Implications for incentive system design. *Accounting, organizations and society*, 93, 101241. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101241>
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Cappelen akademisk forl.

- Hanafizadeh, P. & Ghamkhari, F. (2019). Elicitation of Tacit Knowledge Using Soft Systems Methodology. *Systemic practice and action research*, 32(5), 521-555. <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9472-9>
- Haraldsdóttir, R. K. (2020). Award-Winning Organizations: How Outstanding Organizations Manage the Registration, Access and use of the Knowledge of Employees. *Electronic journal of knowledge management : EJKM*, 18(2), 91-104. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.02.001>
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. Albany: STATE UNIV. OF NEW YORK PR.
- Havakhor, T. & Sabherwal, R. (2018). Team Processes in Virtual Knowledge Teams: The Effects of Reputation Signals and Network Density. *Journal of management information systems*, 35(1), 266-318. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440755>
- Ho, K. H. M., Chiang, V. C. L. & Leung, D. (2017). Hermeneutic phenomenological analysis: the 'possibility' beyond 'actuality' in thematic analysis. *J Adv Nurs*, 73(7), 1757-1766. <https://doi.org/10.1111/jan.13255>
- Holden, S. & Keeping, D. (2016). *Makroøkonomi*. Cappelen Damm akademisk.
- Holdt Christensen, P. & Pedersen, T. (2018). The dual influences of proximity on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 22(8), 1782-1802. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0211>
- Hoy, A. W., Pettersson, T., Ragnheiður, K., Nygård, M. & Solberg, M. H. (2004). *Pedagogisk psykologi*. Tapir akademisk forl.
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qual Health Res*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- IKT-Norge. (2020). *Åtte av ti virksomheter er mer digitaliserte etter korona*. Hentet 12. mars, 2023 fra <https://ikt-norge.no/meninger/atte-av-ti-virksomheter-er-mer-digitaliserte-etter-korona/>
- Illeris, K. (2006). *Læring* (2. rev. udg. utg.). Roskilde Universitetsforl.
- Irgens, E. J. (2021). *Profesjon og organisasjon : en bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem* (2. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (Red.). (2011). *Kunnskapsarbeid*. Kunnskapsforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Jeske, D. & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63-76. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*, 20(4), 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kim, S. H., Mukhopadhyay, T. & Kraut, R. E. (2016). When Does Repository KMS Use Lift Performance? The Role of Alternative Knowledge Sources and Task Environments. *MIS quarterly*, 40(1), 133-156. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40.1.06>
- Kim, S. L. & Yun, S. (2015). The Effect of Coworker Knowledge Sharing on Performance and Its Boundary Conditions: An Interactional Perspective. *J Appl Psychol*, 100(2), 575-582. <https://doi.org/10.1037/a0037834>

- Klev, R. & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis : endring og utvikling som samskapt læring* (3. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Knudsen, H., Flåten, B.-T., Falkenberg, J., Holbek, J., Johnsen, Å. & Stensaker, I. G. (2015). *Strategisk ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Koç, T., Kurt, K. & Akbıyık, A. (2019). A Brief Summary of Knowledge Management Domain: 10-Year History of the Journal of Knowledge Management. *Procedia Computer Science*, 158, 891-898. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.128>
- Krogh, G. V. (2012). Knowledge Sharing in Organizations: The Role of Communities. I (s. 403-432). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119207245.ch19>
- Kucharska, W. & Erickson, G. S. (2023). Tacit knowledge acquisition & sharing, and its influence on innovations: A Polish/US cross-country study. *International Journal of Information Management*, 71, 102647. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102647>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D. & Handfield, R. B. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms*. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00343.x>
- Lee, J.-N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & management*, 38(5), 323-335. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00074-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00074-4)
- Leontyev, D. A. (2019). Human Being and Lifeworld: From Ontology to Phenomenology. *Kul'turno-istoricheskaiâ psikhologiâ*, 15(1), 25-34. <https://doi.org/10.17759/chp.2019150103>
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E. & Øyum, L. (2019). *Demokrati i arbeidslivet : den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget.
- Lines, R., Døving, E. & Tobiassen, A. E. (2007). Organisasjonslæring: en kritisk og realistisk tilnærming. *Beta*, 21(1), 33-50. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2007-01-03>
- Liu, Y., Chen, F. X., Chiang, J. T. J., Wang, Z. & Liu, H. (2022). Asking how to fish vs. asking for fish: Antecedents and outcomes of different types of help-seeking at work. *Personnel psychology*, 75(3), 557-587. <https://doi.org/10.1111/peps.12479>
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A. & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of business research*, 94, 320-334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. utg.). Universitetsforl.
- Malterud, K. (2022). Developing and promoting qualitative methods in general practice research: Lessons learnt and strategies convened. *Scand J Public Health*, 50(7), 1024-1033. <https://doi.org/10.1177/14034948221093558>
- Maravilhas, S. & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of business research*, 94, 353-359. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.061>
- Masket, S. E. (2008). Where You Sit is Where You Stand: The Impact of Seating Proximity on Legislative Cue-Taking. *Quarterly Journal of Political Science*, 3(3), 301-311. <https://doi.org/10.1561/100.00007058>

- Matošková, J. (2019). Why employees share their knowledge. *E+M ekonomie a management*, 22(2), 83-96. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-2-006>
- Matošková, J. (2020). Communication tools as drivers of employees' knowledge sharing: evidence from the Czech Republic. *Problems and perspectives in management*, 18(1), 415-427. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.36](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.36)
- Moss, S. (2013). Epistemology Formalized. *The Philosophical review*, 122(1), 1-43. <https://doi.org/10.1215/00318108-1728705>
- Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M. & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of organizational behavior*, 39(4), 429-447. <https://doi.org/10.1002/job.2241>
- Newell, S., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation*. Bloomsbury Publishing. <https://books.google.no/books?id=C5lGEAAAQBAJ>
- Nissen, H. A., Evald, M. R. & Clarke, A. H. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private-Innovation partnerships. *Industrial marketing management*, 43(3), 473-482. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.015>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nowinska, A. & Pedersen, T. (2022). Doors and walls: physical barriers and knowledge sharing. *Industry and Innovation*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2141611>
- Ogunmokon, O. A., Eluwole, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T. & Ikhida, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism management perspectives*, 33, 100590. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100590>
- Oliveira, M., Curado, C., Balle, A. R. & Kianto, A. (2020). Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related? *Journal of intellectual capital*, 21(6), 893-911. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2019-0077>
- Palumbo, R. & Cavallone, M. (2022). Is work digitalization without risk? Unveiling the psycho-social hazards of digitalization in the education and healthcare workplace. *Technology analysis & strategic management, ahead-of-print*(ahead-of-print), 1-14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2075338>
- Park, C. H., Song, J. H., Lim, D. H. & Kim, J. W. (2014). The influences of openness to change, knowledge sharing intention and knowledge creation practice on employees' creativity in the Korean public sector context. *Human resource development international*, 17(2), 203-221. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.876256>
- Pereira, V. & Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of business research*, 129, 368-381. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.011>
- Pihlajamaa, M. (2023). What does it mean to be open? A typology of inbound open innovation strategies and their dynamic capability requirements. *Innovation (North Sydney)*, 25(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1907192>
- Ravn, J. E. (2012). Quo vadimus? Tre scenarier for samarbeidsmodellen i fremtidens arbeidsliv. *Magma (Bergen : trykt utg.)*, Årg. 15, nr. 4 (2012), 68-77.

- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business process management journal*, 25(5), 923-947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Rennemo, Ø. (2019). *Å lede læring : samskapt utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Robinson, J. L. & Renshaw, P. S. J. (2022). Place – The final frontier: Exploring the outer reaches of collaborative agency using the Japanese concept of Ba. *Leadership (London, England)*, 18(1), 13-39. <https://doi.org/10.1177/17427150211020850>
- Roobol, C. J. J. & Koster, F. (2020). How organisations can affect employees' intention to manage enterprise-specific knowledge through informal mentoring: a vignette study. *Journal of knowledge management*, 24(7), 1605-1624. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0668>
- Roth, P. (2022a). The symbolic costs of advice: how social situations explain the occurrence of unplanned knowledge sharing interactions. *European journal of innovation management*, 26(7), 1-22. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0381>
- Roth, P. (2022b). Why serendipitous informal knowledge sharing interactions are key to boundary spanning and creativity. *Work*, 72(4), 1673-1687. <https://doi.org/10.3233/WOR-211275>
- Sfard, A. (1998). On Two Metaphors for Learning and the Dangers of Choosing Just One. *Educational researcher*, 27(2), 4-13. <https://doi.org/10.3102/0013189X027002004>
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R. & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE journal of information and knowledge management systems*, 47(1), 55-93. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2016-0035>
- Siegel, H. (2014). What's In a Name? Epistemology, "Epistemology," and Science Education. *Sci. Ed*, 98(3), 372-374. <https://doi.org/10.1002/sce.21104>
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5th. utg.). SAGE.
- Skirbekk, G., Slaattelid, R., Holst, C., Granberg, A. & Gilje, N. (2007). *Filosofihistorie : innføring i europeisk filosofihistorie, med særlig vekt på vitenskapshistorie og politisk filosofi* (Bokmål[utg.], 8. utg. utg.). Universitetsforl.
- Skjervheim, H. (1992). *Filosofi og dømmekraft*. Universitetsforl.
- Smaliukienė, R., Bekešienė, S., Chlivickas, E. & Magyla, M. (2017). Explicating the role of trust in knowledge sharing: a structural equation model test. *Journal of business economics and management*, 18(4), 758-778.
- Sporsen, T., Hatling, M., Valderhaug, M. & Torvbråten, T. (2023). *Videomøter kveler viktige leirbål*. <https://www.dn.no/innlegg/digitalisering/arbeidsliv/zoom-moter/videomoter-kveler-viktige-leirbal/2-1-1394231>
- Suddick, K. M., Cross, V., Vuoskoski, P., Galvin, K. T. & Stew, G. (2020). The Work of Hermeneutic Phenomenology. *International journal of qualitative methods*, 19, 160940692094760. <https://doi.org/10.1177/1609406920947600>
- Sund, B. & Lines, R. (2014). Implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse. *Nordiske organisasjonsstudier (trykt utg.)*, Årg. 16, nr. 3 (2014), 56-79.
- Taminiau, Y., Smit, W. & de Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 13(1), 42-55. <https://doi.org/10.1108/13673270910931152>

- Tidd, J. & Bessant, J. (2021). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (Seventh Edition. utg.). Wiley.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Universitetet i Oslo. (2022). *Den nordiske modellen*. <https://www.sv.uio.no/esop/forskning/tema/den-nordiske-modellen/>
- van den Hooff, B. & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- van Manen, M. & van Manen, M. (2021). Doing Phenomenological Research and Writing. *Qual Health Res*, 31(6), 1069-1082. <https://doi.org/10.1177/10497323211003058>
- Vanhala, M. (2020). Trust as an organizational knowledge sharing enabler – validation of the impersonal trust scale. *VINE journal of information and knowledge management systems*, 50(2), 349-368. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-12-2018-0119>
- Vrabcova, P., Urbancova, H. & Petricek, M. (2022). Knowledge and its transfer - key prerequisite for long-term competitive advantage and sustainable business. *Knowledge management research & practice*, 20(4), 630-640. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2015262>
- Willis, P. (2001). The "Things Themselves" in Phenomenology. *Indo-Pacific journal of phenomenology*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/20797222.2001.11433860>
- Wipawayangkool, K. & Teng, J. T. C. (2016). Paths to tacit knowledge sharing: knowledge internalization and individual-task-technology fit. *Knowledge management research & practice*, 14(3), 309-318. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.33>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Formål med dokumentet

Intervjuguiden skal hjelpe oss med å besvare problemstillingen.

Problemstilling

Hvordan tilrettelegger ledere i kunnskapsbedrifter for virksomhetsintern kunnskapsdeling?

Forskningsspørsmål

- Hvilke operative grep gjør ledere for å sikre kunnskapsdeling?
- Hvilke erfaringer har ledere i kunnskapsbedrifter med å tilrettelegge for kunnskapsdeling internt i virksomheten?

Intervju

Åpne (2min)

Uformell prat, forklare om taushetsplikt og hva intervjuet skal brukes til.

- Taushetsplikt: Vil bli slettet. Skal anonymiseres. Men kan ikke garantere anonymitet.
- Signere informasjonsskriv.
- Brukes til: Analyse. Oppgave. Publiseres.
- Formål: Undersøkende MBA-oppgave om kunnskapsdeling fra et ledelsesperspektiv.

Start opptak!

Del 1 – Bakgrunn. Åpen for fri fortelling (5min)

Bakgrunn – Fortelle litt om bakgrunn, erfaring, og organisasjonen du jobber i.

1. Hva er jobben din? Hvordan vil du beskrive jobben du gjør?
2. Hvordan er dere organisert mtp. Sitteplasser og fysiske møteplasser?
3. Hvordan er fagledelse organisert?
 - a. Er det noen med særskilt fagleder-ansvar?
4. Hvordan jobber dere med samhandling i det daglige?

Del 2 - Spørsmål knyttet til Kunnskapsdeling (40min)

5. Kort, kan du fortelle litt om dine erfaringer og tanker du har rundt å dele kunnskap?
(3min)
6. Kan du fortelle hvordan du jobber for å legge til rette for kunnskapsdeling?

Produksjon - 10min (et spørsmål med 5 underspørsmål)

7. Hvor og hvordan deler dere kunnskap i ~~prosjekter~~ og prosesser?
 - a. Kan du gi et eksempler?
8. Hvordan utvikler dere ny kunnskap?
 - a. Hva betyr det i praksis?
 - b. Kan du gi et eksempel?
9. Hvordan oppfatter du at kunnskapen som organisasjonen besitter påvirker resultatene deres?
 - a. Utgjør det et reelt konkurransefortrinn? Eksempel?
 - b. I så fall: Kan du utdype det? Hvordan kom dere dit? Hva gjør dere for å beholde (og evt. Videreutvikle) det fortrinnet?
 - c. Hvis ikke: Opplever du at det jobbes med dette?
10. Arena
 - a. Hvor stiller du spørsmål og ber om råd internt?
 - b. Hvor håndterer dere uenigheter i oppgaver som skal løses?

Læring - 10min (et spørsmål med 5 underspørsmål)

11. Hvordan legger dere til rette for at det forekommer læring hos dere?
 - i. Hva betyr det i praksis?
 - ii. Kan du gi eksempel?
12. Har dere avsatt spesielle dager, områder eller lignende med formålet om kunnskapsdeling?
 - i. Hva betyr det i praksis?
 - ii. Kan du gi eksempel?
13. Har du et eksempler på situasjoner hvor du husker godt å ha lært noe fra en kollega?
 - a. Kan du forklare kort hva som skjedde?
 - b. Hva husker du spesielt fra episoden?
14. Er kunnskapsdeling, overføring av kunnskap, erfaringsoverføring o.l., noe som blir diskutert som en ledelsesoppgaves? – Hvis ja.
 - a. Når diskutere dere det?
 - b. Hva har dere iverksatt?
 - i. Hvordan gikk det?
 - c. Hvilke verktøy har dere for å dele kunnskap internt i bedriften?
15. Hvor opplever du generelt at det deles på erfaringer og kunnskap hos dere?
 - a. Kan du si hva som kjennetegner dem som deler mye?
 - b. Hva kjennetegner dem som deler mindre?
 - c. Deler du selv?
16. Har du eller andre tatt selvstendig initiativ til tiltak som har ført til at flere på arbeidsplassen har lært noe nytt av hverandre?
 - a. Hvor kom initiativet fra?
 - i. Hva ble gjort?
 - ii. Hvem gjorde dette?
 - iii. Hvordan opplevde du det?
 - b. Har det vedvart?

Formidling - 10min (et spørsmål med 5 underspørsmål)

17. Kan du fortelle litt om hvordan dere arbeider med formidling av erfaringer dere gjør dere?
18. Kan du og beskrive hvor og hvordan du får tilgang til all informasjon du trenger for å gjøre jobben din?
19. Har du vært med å tilrettelegge for at andre skal snakke sammen om jobbrelatert erfaringer?
 - a. Er dette noe ledelsen har lagt til rette for?
 - b. Hvordan gjør dere dette?
 - c. Hvor? Hvorfor?
20. Opplever du konkurranse mellom kollegaer internt i bedriften?

Utforsking (U) – 7 min (et spørsmål med 5 underspørsmål)

21. Hvordan arbeider dere med å reflektere over arbeid dere gjør, og prosessene dere har?
 - a. Hvordan og hvor evaluerer dere arbeid som har blitt gjort?
 - b. Hvordan lærer dere av feil?
22. Hvor kan andre komme med forslag til endringer i arbeidsmetode til deg?
23. Hvilke kompetansetiltak har dere gjort tidligere, som dere nå har forkastet eller endret? Hvorfor?

Oppsummering og avslutning (5min)

24. Har du noe tanker du har gjort deg underveis du vil tilføye?
25. Har du noen spørsmål til oss?
26. Har du forslag til andre kandidater til intervju?

Avslutte opptaket, og takke for tid og at vedkommende stiller som informant!

Vedlegg 2 – Utdrag av koder

Utdrag fra kodebok. 321 av totalt 912 koder

Ad-hoc
Administrasjon
Aksept
Aktivere
Aktivitet
Alene
Allmøte
Allokeringsmøte
Alternative karriereveier
Anerledes
Annen bakgrunn
Ansatt-drevet
Ansattnivå
Ansvar
Ansvarlig selv
Ansvarsfordeling
Ansvarsområde
Antall ansatte
Arbeidsdeling
Arbeidsform
Arbeidshverdag
Arbeidslivet
Arbeidsmiljø
Arenaer
Alle deltar
Arbeidsgrupper
Arbeidsplass
Arena for sparring
Digitale arenaer
Database
Digital samvær og tillit
Digital verktøy
Figma
Hjemmekontor
Miro
Podcast
Slack
Teams
Trello
Videocast
Videomøter
Workplace
Egen gruppe
Fysiske arenaer
Bedriftsdag
Befaring
Faggrupper
Fredagsmøte
Fredagspils
Frokostarrangement
Fysisk kontor
Hackathon
Konferanse
Kontor som arena
Kontordag

Kontoret
Kontoridentitet
Lego Serious Play
Lokasjon
Lunsj
Lunsjpresentasjon
Mandagsmøte
Morgenmøte
Møtearena
Møter
Møterom
Rundbord-samtale
Samlingspunkt
Samlingssted
Sone-basert arbeidsplass
Sosial arena
Sosiale arenaer
Studietur
Temamøte
Ønsker å være på kontoret
Informasjonsdeling
informasjonsutveksling
Innspill
Kontor versus Slack
Korte møter
Kurs
Møte
Ny arena
Offentlig arena
Presentasjon
Presentasjon og diskusjon
Presentere arbeid
Primærarena for kunnskapsdeling
Sekundærarena for kunnskapsdeling
Spørre om hjelp
Spørsmål og svar
Strukturerte
Ustrukturert
Workshop
Autentisk
Autonomi
Avkobling
Avlære konkurranse
Avstand
Avstand mellom kolleger
Avtalefestet
Bakgrunn
Ledernivå
Daglig leder
Fagleder
Ledergruppe

Personalleder
Lederutdanning
Balanse
Band
Be om hjelp
Bedriftsskole
Behagelig
Behov for hverandre
Bemannings
Beskrivelser
Best practice
Bevisst
Bingo
Blanding
Bli kjent
Bok
Bonus
Bonusdrevet
Bransje
Bransjeforskjell
Bransjekunnskap
Bransjestandard
Bredde
Brobyggere
Bygge
Bygge over tid
Bygge team
Case
Check-ins
Coaching
Covid
CRM
CV-bygging
Dedikert
Dedikert tema
Dedikert tid
Dele suksess
Deling
Ambisjon
Dele
Dele eksternt
Dele risiko
Dele senior-kunnskap
Dele-møte
Delingsarena
Erfaring
Strukturert
Ustrukturert
Delingsansvar
Delingsplattform
Deltakelse
Demokratisk
Digital kommunikasjon
Digitale verktøy
Diskusjon

Distanse
Dokumentere
Dra-kamp
Drakamp
Driv
Drivere
Drives ikke på ledernivå
Drøfting
Dugnad
Dynamikk
E-post
Egen rolle
Egentid
Eget initiativ
Eqne kurs
Eierskap
Eksempel
Eksistens
Ekspansjon
Eksposering
Ekstern bidragsyter
Ekstern formidling
Ekstern kompetanse
Ekstern konkurranse
Ekstern motivasjon
Ekstern presentasjon
Ekstern samskaping
Ekstern tilbakemelding
Ekstern tillit
Ekstern validering
Eksternt nettverk
Eksternt oppdatert
En-og-en
Endring
Endret
Endring over tid
Endringsvilje
Tilpasse
Endring i bransjen
Endring i marked
Engasjement
Enkeltperson
Erfaring
Erfaringsdeling
Erfaringsoverføring
Erfaringsamtale
Erfaringsutveksling
Erfarne
Etikk
Etterutdanning
Dedikert tid til etterutdanning
Evaluering
Face-to-face
Facebook
Fag

Fag-arrangement
Fagansvar
Fagansvarlig
Fagdag
Faglig innhold
Faglig utvikling
Fagmiljø
Fagområder
Fagsamling
Fagsamtaler
Faginteresse
Fagledelse
Faglig interessefellesskap
Faglig oppdeling
Fagmøte
Fagsjef
Fasilitere
Feedback
Feiling
Felles bord
Felles lyst til å lykkes
Felles mål
Fellesarrangementer
Ferdig versus uferdig
Flat struktur
Fleksibelt
Flere kontorer
Flere stillinger
Fokus
For lenge
For mange
Forankring
Forbedre
Forbedringspunkt
Forberede
Forkastet
Formell arena
Formidling
Fornuft
Fornøyd med egen innsats
Forskningsarbeid
Forstyrre
Forum
Forventninger
Forventningsavklaring
Fragmentert
Frekvens
Frihet
Fritt innhold
Fritt valg
Frivillig
Frustrasjon
Fuckups
Fysisk delt
Fysisk mappe

Fysisk møteplass
Fysisk nærhet
Fysisk og digital
Fysisk organisering
Fysisk sparring
Fysisk spredt
Fysiske begrensninger
Fysiske omgivelser
Få livet til å gå opp
Følger kompetanse
Generasjonsskille
Gi ansvar
Gitt ansvar
Gjennomføringsevne
Glad i prate
God start
Godfølelse
Gruppemøte
Gul bolle
Gøy
Halvannen måned
Handlingsplan
Handlingsrom
Hard kritikk
Hele kontoret som rollemodeller
Historie
Hjelpe
Hjemmesider
Holde på ansatte
Beholde kompetanse
Nøkkelpersoner
Personer med kjernekompetanse
Spesialisering
Spisskompetanse
Holde på kunnskap
HR
Hub
Hyppighet
Annenhver uke
Daglig
Flere ganger i uken
Halv-årlig
Månedlig
Sporadisk
Ukentlig
Årlig
Håndtere
I annet selskap
Ideer
Identifisere

Vil du delta som informant til masteroppgaven

”Hvordan tilrettelegger ledere i kunnskapsbedrifter virksomhetsintern kunnskapsdeling?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan ledere i kunnskapsbedrifter tilrettelegger for virksomhetsintern kunnskapsdeling. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Masteroppgaven tar sikte på å besvare problemstillingen «Hvordan tilrettelegger ledere i kunnskapsbedrifter virksomhetsintern kunnskapsdeling?». For å belyse dette, søker vi å svare ut forskningsspørsmålet «Hvilke erfaringer har ledere i kunnskapsbedrifter med å tilrettelegge for kunnskapsdeling internt i virksomheten?» og dernest «Hvilke operative grep gjør ledere for å sikre kunnskapsdeling?» Gjennom en fenomenologisk studie, basert på kvalitative data fra intervjuer, søker vi å besvare ovennevnte problemstilling.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen (HHN) ved Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt i en kunnskapsbedrift, som er antatt å kunne ha verdi for denne studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar på et intervju. Intervjuet er estimert å ta 1 time. Det kan komme oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuet. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene som senere transkriberes. Lydopptakene lagres i den sikre tjenesten Nettskjema Diktafon. Det vil tas notater underveis i intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være forfatterne av oppgaven som har tilgang til opptakene av intervjuene og de ferdig transkriberte intervjuene. Opptakene lagres sikkert hos Nettskjema Diktafon og vil spilles av via webapplikasjonen under transkribering. De ferdig transkriberte intervjuene lagres trygt i OneDrive levert av Nord Universitet.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Ditt navn og navnet på organisasjonen vil ikke bli brukt i den endelige oppgaven, men bli referert til som «Organisasjon 1» eller «Informant 2».

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Som informant vil du få anledning til å se over og godkjenne eventuelle direkte sitater brukt i det endelige produktet.

Organisasjonene vil bli introdusert i oppgaven med en generell beskrivelse av profesjon. Dersom det er informanter fra selskaper innen tilsvarende profesjoner, kan vi inkludere fylkesvis tilhørighet, eksempelvis «arkitektkontor i Vestland» eller «konsulentselskap innen IT-utvikling i Oslo-området».

Handelshøgskolen (HHN) og Nord universitet er databehandler for alle innsamlede data.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent, forventet juli, 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen (HHN) ved Nord universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøgskolen (HHN) ved Nord universitet, ved studentene
 - o Knut Olav Nestås, knut.o.nestas@student.nord.no
 - o Morten Falbach, morten.falbach@student.nord.no
 - o Håvard Hvassing, havard.hvassing@student.nord.no
- Veileder for masteroppgaven: Frode Soelberg, frode.soelberg@nord.no
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, toril.i.kringen@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Frode Soelberg
(Veileder)

Knut Olav Nestås, Morten Falbach og Håvard Hvassing

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan tilrettelegger ledere i kunnskapsbedrifter virksomhetsintern kunnskapsdeling?*» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju, som det gjøres opptak av og som vil bli transkribert

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)