

Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg gjennomført en empirisk forskningsundersøkelse i Statoil. Gjennom intervjuer, observasjoner og gjennomgang av Masterplanens intranett, har jeg fått et inntrykk av hvilke praktiske tiltak Statoil har gjort innen Knowledge Management og hvilke av tiltakene som fungerer i praksis.

Undersøkelsen har vært todelt der jeg både har tatt for meg Statoil på konsernnivå og et program internt i Statoil, O&S Masterplan.

Hovedfokuset i denne masteroppgaven har vært å komme med anbefalinger om tiltak for å lykkes med Knowledge Management når det gjelder overføring av taus kompetanse. Det gjelder enten overføring fra taus til taus eller taus til eksplisitt kompetanse. Det er tre aspekter som står sentralt:

1. **Tilrettelegging** (Kultur, fokus, åpent kontorlandskap, motivering, kommunikasjon, prosjektsammensetning - dette handler om å legge til rette for relasjonsbygging og uformelle nettverk)
2. **Konkrete aktiviteter for overføring av taus kompetanse** (Workshops, formelle nettverk, kurs, QA-plan-aktiviteter)
3. **Tiltak for egenutvikling av kompetanse** (Læring/on-the-job, individuelle lærings- og kompetansemål)

Anbefalingene som er fremstilt i denne rapporten er knyttet til hvordan Statoil kan forbedre planlegging, ekstern anskaffelse, utvikling og utnyttelse av kompetanse, noe som må tilpasses individuelt til bedriften.

Anbefalingene er presentert i tre kategorier, der den ene i utgangspunktet skulle inneholde hva jeg mener Statoil bør slutte med. I mitt arbeid har jeg ikke funnet noen konkrete saker jeg synes de bør avslutte. Jeg har derimot funnet flere tiltak som bør endres og forbedres. Jeg har derfor valgt å endre ordlyden til denne kategorien. De tre kategoriene representerer dermed anbefalinger om hva jeg mener Statoil/Masterplanen bør fortsette med, endre/forbedre og iverksette.

De største utfordringene Statoil står ovenfor innen Knowledge Management innebærer å få frem en klarere, enhetlig og mer entydig fokus på dette området, i tillegg til å skape en kultur blant de ansatte som bidrar til å gjøre dette enklere. En fremtidig utfordring ligger dessuten i å få til en tilrettelegging og oppfølging ved innføring av nye aktiviteter og rutiner for å skape en størst mulig forbedring.

Forord

Denne rapporten er resultatet av min masteroppgave som den avsluttende delen av sivilingeniørstudiet ved Institutt for Datateknikk og Informasjonsvitenskap, NTNU våren 2005. Oppgaven er gjennomført i samarbeid med Statoil og er utført i Statoil IT EH sine lokaler på Forus i Stavanger.

Masteroppgaven har tittelen "Knowledge Management i Statoil, O&S Masterplan".

Mange personer har hjulpet meg i mitt arbeid med denne masteroppgaven, og jeg ønsker å benytte muligheten til å takke dem her. Først og fremst vil jeg rette en veldig stor takk til faglærer og veileder Harald Rønneberg som i hele perioden har bidratt med gode innspill og konstruktiv tilbakemelding.

Jeg ønsker å takke de ansatte i Statoil, både de på konsernnivå og ledelsen og prosjektdeltakerne i O&S Masterplan, som villig stilte opp til intervju og ga meg et godt grunnlag for å jobbe med oppgaven:

Ottar Rekdal, Siri Bentsen, Anne Kleppe, Geir Mathisen, Geir Jøssang, Thor Inge Willumsen, Jon Arnt Jacobsen, Ole Jørgensen, Tor Aarsheim Halvorsen, Bjørn Jone Jacobsen, Harald Rønneberg, Bernt Rognes, Einar Landre, Harald Wesenberg, Stig Fredriksen, Doreen Eikaas, Torunn Grüner Madsen, Hjord Jensen, Håvard Kverneland, Arnt Vegard Espeland, Kirsti Heng, Mahyar Zarrinfar, Ole Henrik Olsbu og Helge Eikeland.

Jeg vil også takke min søster Sofie Arnesen for inspirasjon og oppmuntring underveis i oppgaven.

Trondheim, 12.juni 2005

Benedicte Arnesen

Innhold

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Rammebetingelser	3
1.4 Forståelse og avgrensning av oppgaven	3
1.5 Rapportens oppbygning	5
1.6 Eget bidrag	6
2 Statoil ASA	7
2.1 Organisasjonen	7
2.2 KTJ IT	8
2.2.1 KTJ IT EH	10
2.3 F&M	10
2.3.1 F&M O&S	11
3 O&S Masterplan	13
3.1 Organisering	13
3.2 Synergi	15
3.3 Mål	16
3.4 Prosjektene	16

4	Forskningsundersøkelse, metodikk	21
4.1	Formål	22
4.2	Teori	23
4.2.1	Fast strategi (kvantitativ forskning)	24
4.2.2	Fleksibel strategi (kvalitativ forskning)	25
4.2.3	Strategimetoder	25
4.3	Forskningsspørsmål	28
4.4	Metode	28
4.5	Datainnsamling	29
4.5.1	Forundersøkelse	29
4.5.2	Kvalitative forskningsintervjuer	30
5	Analyse av intervjuene	35
5.1	Teori	35
5.2	Analysen	37
6	Resultat av forundersøkelsen	39
6.1	“Vi i Statoil”	39
6.2	Collaboration@Statoil	40
6.3	PUFF-sirkelen	43
6.4	Intranettet Masterplanen	45
6.5	Kompetanseprosjektet i Masterplanen	49
6.6	Tiltak for overføring av taus kompetanse i Masterplanen	49
6.7	Medarbeidersamtalen, MAS	51
6.8	Prosjektmetodikken ProMIT	52
7	Resultat av de kvalitative forskningsintervjuene	55
7.1	Statoils KM-definisjon og KM-mål	56

7.2	Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse	58
7.3	Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse	62
7.4	Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse	65
7.5	Prosjektsammensetning og kompetansehensyn	69
7.6	Kompetanseutvikling i og mellom prosjektene, PMO og KS IS/IT . .	71
7.7	Knowledge Management-verktøy	79
7.8	Oppsummering: Tiltak	81
8	Evaluering av intervjuene	85
8.1	Interaksjon mellom forsker og forskningsobjekt	86
8.2	Abstraksjon og generalisering	88
8.3	Dialogisk resonnering	90
8.4	Variierende tolkninger	90
9	Funn i fordypningsprosjektet	93
10	Diskusjon: Anbefalinger	97
10.1	Planlegging av kompetanse	98
10.2	Ekstern anskaffelse av kompetanse	103
10.3	Utvikling av kompetanse	104
10.4	Utnyttelse av kompetanse	108
10.5	Oppsummering: Tiltak	114
11	Konklusjon - videre arbeid for Statoil og O&S Masterplan	121
12	Referanser	125
A	Knowledge Management teori fra prosjektoppgaven	127
A.1	Hva er Knowledge Management?	127

A.2	Hva er hensikten og målet med Knowledge Management?	132
A.3	Begrepsavklaring	133
A.4	Kompetansekjeden	144
A.5	Kompetanseomdannelse	146
B	Intervjuguide, Konsernnivå 1	151
C	Intervjuguide, Konsernnivå 2	155
D	Intervjuguide, Konsernnivå 3	159
E	Intervjuguide, PMO (Inkl Masterplan ledelse)	163
F	Intervjuguide, Masterplan prosjektdeltaker	169

Figurer

1.1	Min tolkning av oppgaven	4
2.1	Kvitebjørn-plattformen [www.statoil.com]	8
2.2	Statoils organisasjonskart [www.statoil.com]	9
2.3	KTJ ITs organisasjonskart [Statoils intranett]	9
2.4	O&S forretningsområder [1] [Statoil, 2005b]	11
2.5	O&S forretningsområder [2] [Statoil, 2005b]	12
3.1	O&S Masterplan, organisasjon [Masterplan intranett]	14
3.2	Programomfang [Masterplan intranett]	18
3.3	Overordnet prosjektnivå, Masterplanen [Statoil, 2004]	19
3.4	Prosjektplan, Shipment & Allocation [Statoil, 2004]	19
3.5	Prosjektplan, Physical Trading & Operation [Statoil, 2004]	20
3.6	Prosjektplan, Derivatives & Risk Management [Statoil, 2004]	20
4.1	Rammeverk for forskningsdesign [Robson, 2002]	22
6.1	Økt verdi gjennom effektivt samarbeid [Statoil, 2005d]	40
6.2	Verktøyhjulet [Statoil, 2005d]	41
6.3	Hovedløsningsområder, Collaboration@Statoil [Statoil, 2005e]	42
6.4	Fra Notes til bruk av samarbeisrom [Statoil, 2005e]	43

6.5	Gjøre informasjon tilgjengelig og gjenbrukbar [Statoil, 2005e]	44
6.6	PUFF-sirkelen	44
6.7	Hovedside, Masterplanens intranett [Masterplan intranett]	46
6.8	Quality Assurance [Masterplan intranett]	48
6.9	Hovedside, ProMIT [Statoils intranett]	53
7.1	Kompetanseutvikling i og mellom prosjektene og PMO, KS IS/IT	79
7.2	Kompetanseoverførings-tiltak i Masterplanen	83
10.1	Kompetansekjeden [Nordhaug, 1993]	97
A.1	Fagområder innen Knowledge Management [Rian, 1998]	129
A.2	Innhold i Knowledge Management [Harald Rønneberg]	133
A.3	Kompetansemodell [Goleman, 1995]	135
A.4	To dimensjoner av kompetanseskaping [Nonaka & Takeuchi, 1995]	138
A.5	Kompetansekjeden [Nordhaug, 1993]	145
A.6	Fire måter for kompetanseomdannelse [Nonaka og Takeuchi, 1995]	146
A.7	Kompetansespiralen [Nonaka og Takeuchi, 1995]	149

Kapittel 1

Innledning

Denne rapporten er resultatet av min masteroppgave gitt ved Sivilingeniørstudiet for datateknikk på NTNU.

I denne masteroppgaven har jeg gjennomført en undersøkelse i Statoil for å få et inntrykk av hvilke praktiske tiltak Statoil og O&S Masterplan har innført innen Knowledge Management og hvilke av tiltakene som fungerer i praksis. På bakgrunn av dette har jeg kommet med anbefalinger om hva Statoil bør gjøre for å lykkes med Knowledge Management.

Jeg har bevisst valgt å ikke oversette Knowledge Management til norsk, da jeg mener det ikke finnes noen god nok oversettelse som representerer det dette engelske ordet innebærer.

Jeg har av praktiske årsaker ofte forkortet ordet "Knowledge Management" til "KM". "O&S Masterplan" har jeg som regel gjengitt som "Masterplanen".

1.1 Bakgrunn

Knowledge Management er et vidt begrep, og sees som et samlebegrep på tiltak og systemer for planlegging, utvikling, overføring og bruk av kompetanse. Men selv om Knowledge Management er et "buzzword" i dagens forretningssamfunn, omfatter begrepet svært viktige områder som ikke bør oversees [Rekdal, 2003]. Både planlegging, anskaffelse, utvikling og utnyttelse av kompetanse er helt nødvendig for enhver organisasjon og kan derfor sees på som en nødvendig overlevelsesferdighet [Nordhaug, 1993].

Organisasjoner har skjønt at de må bli smartere. Knowledge Management

blir derfor ofte velvillig akseptert blant ledere, og det burde være ekstremt lett å selge inn. Det selger også ganske bra i Europa, men mest under det teknologisk orienterte området. Det er imidlertid mange som strever med kultur, kompetanseutvikling, lederutvikling og verdibasert ledelse, temaer som også inngår i KM [Weathley, 2001]. Gode tekniske systemer vil ikke fungere optimalt hvis det ikke tas hensyn til de som skal bruke systemene og omgivelsene rundt dem.

En organisasjon som er tilnærmet en ideell lærende organisasjon vil ha gode forutsetninger for effektiv Knowledge Management. En slik organisasjon vil ha en kultur som fremmer utvikling og deling av kompetanse og en oppbygning og ledelsesstruktur som muliggjør effektiv kompetanseflyt. Det bør derfor være et mål for enhver organisasjon å til størst mulig grad tilnærme seg en lærende organisasjon. Dette er en stor utfordring da ingen organisasjoner er like og det dessverre ikke finnes noen entydig oppskrift på hvordan en lærende organisasjon bør være [Rekdal, 2003].

1.2 Problemstilling

Statoil er et veldig stort konsern og det ligger derfor utrolig mye kompetanse i bedriften. Utfordringen for Statoil er å klare å tilgjengeliggjøre og nyttiggjøre seg av denne viktige ressursen.

Håndtering og utnyttelse av kompetanse i organisasjonen er derfor en nødvendig forutsetning for å opprettholde sitt fordelaktige ståsted i oljesektoren [Rekdal, 2003]. Det er i det siste blitt rettet en større oppmerksomhet på Knowledge Management og taus kompetanse, særlig i fra ledelsen i O&S Masterplan. Det er ønsket at jeg i denne masteroppgaven kommer med konkrete forslag til hva Statoil bør fortsette med, slutte med og iverksette for å lykkes med Knowledge Management.

Oppgaveteksten som er gitt for denne masteroppgaven er følgende:

Denne oppgaven har spesielt fokus på taus kompetanse (tacit knowledge) og vi er spesielt interesserte i å finne praktiske måter å overføre taus kompetanse på, enten det er fra taus til taus eller taus til eksplisitt. Oppgaven bygger på fordypningsprosjektet.

I fordypningsprosjektet ble Knowledge management (KM) definert, hensikten/målet med KM ble beskrevet og sentrale begreper innen KM ble definert. Resultatene fra fordypningsprosjektet baserer seg på en litteraturstudie.

I masteroppgaven vil fokus være på å gjennomføre intervjuer med sentrale

personer i Statoil for å kartlegge Statoils definisjon av KM og mål med KM. I tillegg er målet å gjennomføre en undersøkelse internt i Statoil for å få et inntrykk av hvilke praktiske tiltak Statoil har gjort og hvilke av tiltakene som fungerer i praksis. Omfanget av undersøkelsen er ikke besluttet ved oppgavens oppstart, men den vil som et minimum inkludere IT siden av O&S masterplan programmet. Studenten velger selv metodikk for gjennomføring av undersøkelsen. Det skal så gjøres en oppsummering av funn i Statoil og funn i fordypningsprosjektet. Til slutt skal studenten gi en anbefaling om hvilke tiltak Statoil bør fortsette med, slutte med og iverksette for å lykkes med KM, spesielt når det gjelder overføring av taus kompetanse.

Masteroppgaven må gjennomføres i Statoils lokaler.

Veileder og faglærer er Harald Rønneberg.

1.3 Rammebetingelser

Masteroppgaven gjennomføres innenfor de gitte rammene på 20 uker. Tid er derfor en begrenset ressurs i dette arbeidet.

De økonomiske aspektene avtales med Statoil.

1.4 Forståelse og avgrensning av oppgaven

Denne oppgaven har spesielt fokus på taus kompetanse, og hovedformålet er å finne praktiske måter å overføre taus kompetanse på, enten det er fra taus til taus eller taus til eksplisitt kompetanse.

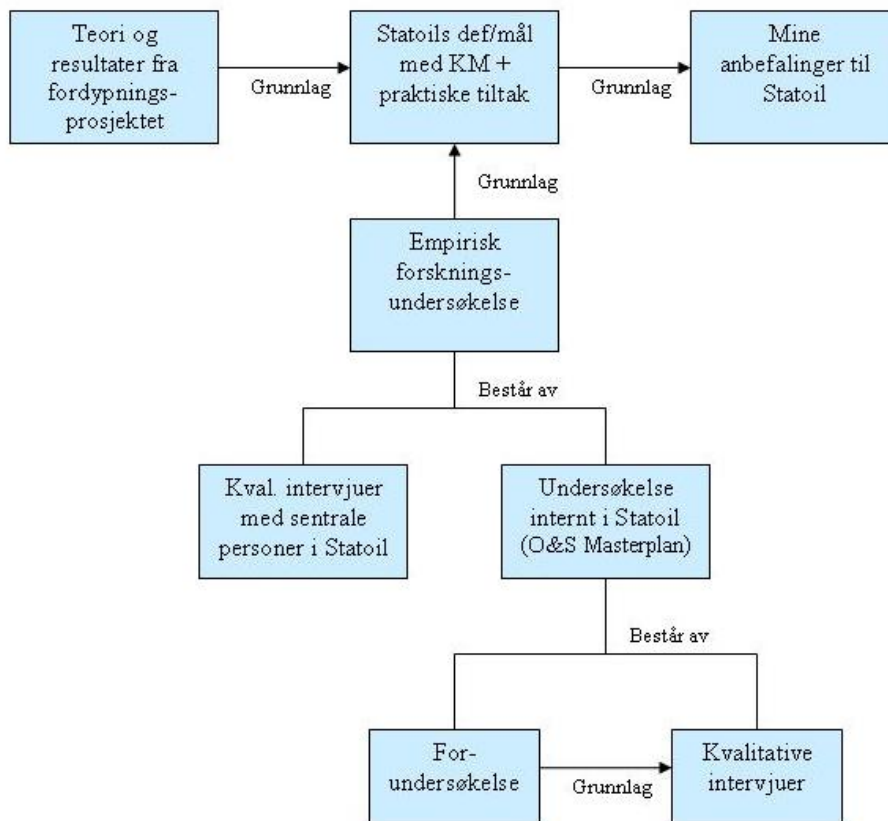
På grunnlag av Knowledge Management-teorien og resultatene fra fordypningsprosjektet høsten 2004, skal jeg gjøre en forskningsundersøkelse i Statoil. På bakgrunn av dette skal jeg gi en anbefaling om hvilke tiltak Statoil bør fortsette med, slutte med og iverksette for å lykkes med KM.

Jeg har avgrenset den interne undersøkelsen i Statoil til å gjelde O&S Masterplan. Med den tiden jeg har til disposisjon har jeg funnet dette passende for å få intervjuet nok personer til å danne et godt nok grunnlag for mitt videre arbeid.

Basert på min forståelse av oppgaveteksten vil følgende være delmål for denne masteroppgaven:

1. Gjennomføre intervjuer med sentrale personer i Statoil for å kartlegge Statoils definisjon av KM og mål med KM
2. Gjennomføre en undersøkelse internt i Statoil (O&S Masterplan) for å få et inntrykk av hvilke praktiske tiltak Statoil har gjort og hvilke av tiltakene som fungerer i praksis
3. Gjøre en oppsummering av funn i Statoil
4. Gjøre en oppsummering av funn i fordypningsprosjektet
5. Gi en anbefaling om hvilke tiltak Statoil bør fortsette med, slutte med og iverksette for å lykkes med KM, spesielt når det gjelder overføring av taus kompetanse

Figur 1.1 illustrerer min tolkning av oppgaven.



Figur 1.1: Min tolkning av oppgaven

1.5 Rapportens oppbygning

Prosjektoppgaven skrevet høsten 2004 er grunnlag og utgangspunkt for denne masteroppgaven. Knowledge Management-teori fra prosjektrapporten ligger som vedlegg A.

For å nå delmålene beskrevet i forrige underkapittel, har jeg strukturert rapporten på følgende måte:

Kapittel 2 presenterer Statoil som organisasjon og forretningsaktør. I tillegg tar jeg for meg de aktuelle avdelingene jeg har jobbet med i forbindelse med arbeidet med denne masteroppgaven.

I kapittel 3 gir jeg en fremstilling av O&S Masterplan der jeg blant annet tar for meg organiseringen av og målet til programmet sammen med en presentasjon av prosjektene. Det er i O&S Masterplan jeg har gjort den interne undersøkelsen som er delmål nummer 2.

Deretter gir jeg i kapittel 4 en innføring i forskningsmetodikken jeg har benyttet meg av i oppgaven. Dette kapitlet viser hvordan jeg har løst de ulike delmålene som et ledd i det empiriske arbeidet.

I kapittel 5 presenterer jeg først bakgrunnsteori før jeg tar for meg min egen analyse av de kvalitative forskningsintervjuene.

Kapittel 6 og 7 viser resultatet av henholdsvis forundersøkelsen og de kvalitative forskningsintervjuene. Disse resultatene presenterer hvilke praktiske tiltak Statoil og Masterplanen har gjort og hvilke av tiltakene som fungerer i praksis. Resultatene danner grunnlaget for diskusjonen og anbefalingene mine i kapittel 10.

Kapittel 8 tar for seg viktige aspekter i forbindelse med evaluering og vurdering av kvalitative intervjuer. Her fokuseres det på interaksjon mellom forsker og forskningsobjekt, abstraksjon og generalisering, dialogisk resonnering og varierende tolkninger.

Kapittel 9 oppsummerer funn gjort i fordypningsprosjektet høsten 2004. Tittelen til denne oppgaven var "Praktisk Knowledge Management", og oppgaven gikk ut på å gjennomføre en litteraturundersøkelse for å kartlegge hva litteratur hevder fungerer av Knowledge Management-tiltak i praksis, med særlig vekt på overføring av taus kompetanse.

Til slutt tar kapittel 11 for seg konklusjonen og implikasjoner til videre arbeid. Referanser brukt i denne oppgaven er gjengitt i kapittel 12.

Intervjuguidene brukt i de kvalitative intervjuene ligger som vedlegg B til F.

1.6 Eget bidrag

Mitt bidrag i forbindelse med denne masteroppgaven er i hovedsak relatert til resultatene fra den empiriske studien. Jeg har gjennom min undersøkelse og intervjuer av ansatte på flere nivåer i Statoil fått et inntrykk av hvordan Knowledge Management fortoner seg i praksis i en bedrift. Med mitt arbeid i Statoil og O&S Masterplan har jeg bidratt til en fokus og en awareness på tema.

Mine resultater konkretiserer problematikken, og gjennom denne rapporten synliggjør jeg utfordringer og muligheter innen tema.

Denne masteroppgaven er ment som et bidrag og en hjelp til Statoil i deres videre arbeid med Knowledge Management. Mine resultater er også en viktig input til forskningen innen KM generelt, da jeg mener Statoil ikke er spesiell i denne sammenhengen.

Kapittel 2

Statoil ASA

O&S Masterplan er et samarbeid mellom KTJ IT¹ EH² og O&S³, og jeg vil derfor presentere Statoil som konsern og disse avdelingene her.

2.1 Organisasjonen

Statoil ASA ble etablert som norsk nasjonalt oljeselskap med 100 % statlig eierskap i 1972. Statoil er et integrert olje- og gasselskap med betydelig internasjonal aktivitet, og er representert i 28 land med hovedkontor i Stavanger. Statoil har virksomhet innen leting og utvikling, naturgass, petrokjemi og detaljmarkedsføring av bensin og oljeprodukter. Hovedtyngden av aktiviteter er innen leting og utvikling, og Statoil ASA produserer 1 million fat per dag og er verdens 3. største selger av råolje. Statoil markedsfører 2/3 av all norsk gass til Europa, og omsatte i 2003 for 249 milliarder kr og hadde ved utgangen av 2003 tilsammen 19 326 medarbeidere. Statoil er den ledende produsenten på norsk kontinentalsokkel og er operatør for 20 olje- og gassfelt, mer enn halvparten av produksjonen. Det er ventet at fremtidig produksjon innen leting og utvikling i økende grad vil finne sted i utlandet [www.statoil.com]. Figur 2.1 viser Kvitebjørn-plattformen.

Som en av verdens største operatører av olje- og gassvirksomhet til havs, er Statoil vant med å håndtere store miljø- og sikkerhetsutfordringer. Selskapet har utviklet kompetanse i verdensklasse innen dypvannsteknologi, boreoperasjoner, ledelse av store og kompliserte utbygningsprosjekter, utvikling av

¹KonsernTjenester Informasjonsteknologi

²Energi Handel

³Oil Trading & Supply



Figur 2.1: Kviteseid-plattformen [www.statoil.com]

gassverdikjede og har sterkt fokus på helse, miljø og sikkerhet samt samfunnsansvar [www.statoil.com].

Statoils mål er å skape gode økonomiske resultater for sine aksjonærer gjennom en sunn og offensiv forretningsvirksomhet. Selskapet er i dag ca 20 % delprivatisert og Statoil-aksjonen omsettes på børsene i Oslo og New York [www.statoil.com].

Figur 2.2 viser Statoils organisasjonskart.

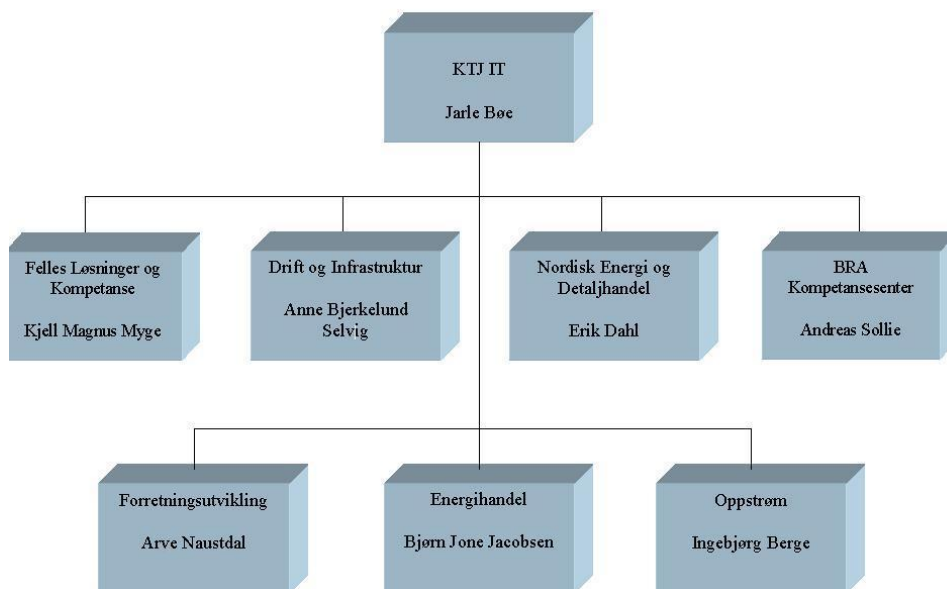
2.2 KTJ IT

KTJ IT er en enhet som ligger under Staber og spesialprosjekter. KTJ IT er totalleverandør av IT tjenester til Statoil konsernet og den klart største tjenesteleverandøren innenfor området. KTJ IT har nær 600 egne ansatte fordelt på kontorsteder i hele Skandinavia. I tillegg benyttes konsulenter og underleveranser der det er hensiktsmessig ut fra kompetanse, økonomi og kapasitet. Omsetningen ligger på vel 2 milliarder NOK [Statoils intranett, IT infoport].

Figur 2.3 viser KTJ ITs organisasjonskart.



Figur 2.2: Statoils organisasjonskart [www.statoil.com]



Figur 2.3: KTJ ITs organisasjonskart [Statoils intranett]

Ambisjonen deres er at KTJ IT gjør hverdagen enklere, og følgende er deres mål og strategier [Statoils intranett, IT infoport]:

- Anerkjent og konkurransedyktig leverandør
- HMS og kvalitet i alle ledd
- 1 kultur - 1 strategi - 1 leverandør
- Balanser kundenærhet og kostnadseffektiv drift
- Bygg tillit ved å levere som avtalt og ta ut synergigevinster

2.2.1 KTJ IT EH

KTJ IT Energi Handel er en sektor innen KTJ IT. IT EH leverer IT-produkter og tjenester innen salg, distribusjon og foredling til forretningsenhetene F&M O&S⁴, F&M FOR⁵ og NG⁶ [Statoils intranett, IT infoport].

IT EH har oppgaveansvar innen produktområdene Energihandel olje, Energihandel gass og Anlegg arbeidsplass (På Kårstø og Mongstad) og leverer følgende [Statoils intranett, IT infoport]:

- Nye løsninger
- Modifikasjon av eksisterende løsninger
- Drift og vedlikehold av løsninger

I tillegg leveres tjenester innen rådgivning og anvendelsesstøtte.

2.3 F&M

Foredling og Markedsføring, F&M, håndterer levering, fremstilling, distribusjon og salg av petroleumsprodukter i Statoil. De er også ansvarlige for andre energiformer som elektrisitet og biologisk brennstoff, og deres operasjoner spenner seg fra offshore-lasting av råolje til parafinlevering til private husholdninger [Statoils intranett].

⁴Foredling & Markedsføring Oil Trading & Supply

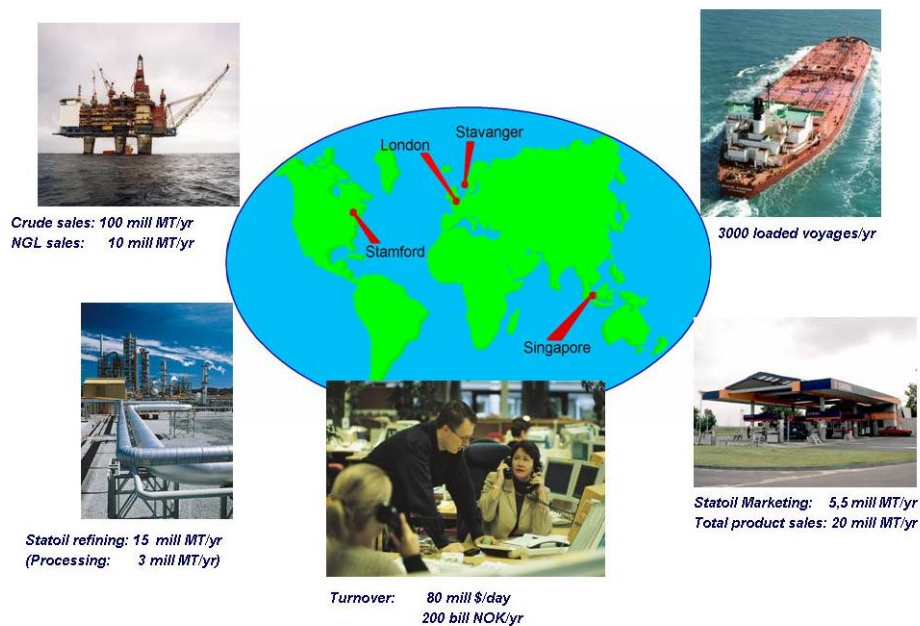
⁵Foredling & Markedsføring Foredling

⁶Natural Gas

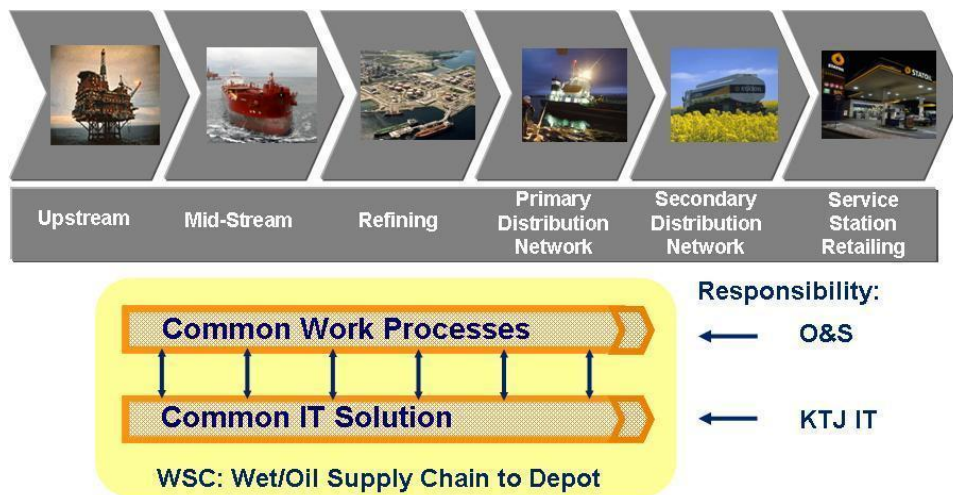
Den mest synlige delen av F&M er Statoils bensinstasjon-nettverk i Skandinavia, de Baltiske landene, Polen, Irland og Murmansk i Russland. Verdensomfattende handel med sin egen råolje og olje eid direkte av den norske stat gjør Statoil til verdens nest-største selger av råolje [Statoils intranett].

2.3.1 F&M O&S

Oil Trading & Supply er en av fire forretningsenheter under Foredling og Markedsføring. Figur 2.4 og 2.5 viser forretningsområdene til O&S.



Figur 2.4: O&S forretningsområder [1] [Statoil, 2005b]



Figur 2.5: O&S forretningsområder [2] [Statoil, 2005b]

Kapittel 3

O&S Masterplan

O&S Masterplan er et program i O&S hvor Statoils IT-enhet, KTJ IT EH, leverer nødvendige IT løsninger. Programmet består per dags dato av prosjektene STAR, DCF¹, S&A², D&D³, C&V⁴ og OilTRO⁵ Package Evaluation. Masterplanen fokuserer på å forbedre arbeidsprosessene og levere IT-applikasjoner med ny og forbedret funksjonalitet og ny teknologi. Masterplanen ble opprettet i 2001, og i 2004 gjorde man en revitalisering med innføring av blant annet et Javabasert rammeverk kalt JEF⁶ og beste praksis for å gi en skikkelig støtte til utviklingen av IT-applikasjonene. Masterplanen strekker seg til år 2008 og har et budsjett på ca 250 millioner kroner. I dag er det ca 50 personer på IT-siden som jobber i programmet.

I dette kapittelet vil jeg først ta for meg organiseringen av Masterplanen før jeg beskriver synergiens rolle og programmets mål. Til slutt beskriver jeg prosjektene i Masterplanen.

3.1 Organisering

Hovedaktørene i O&S Masterplan er O&S, KTJ IT og Prime Contractor [Statoil, 2005a]. Prime Contractor er en kontrakt Statoil har med Cap Gemini for levering av eksterne konsulenter/ressurser.

¹Digital Cargo Files

²Shipment and Allocation

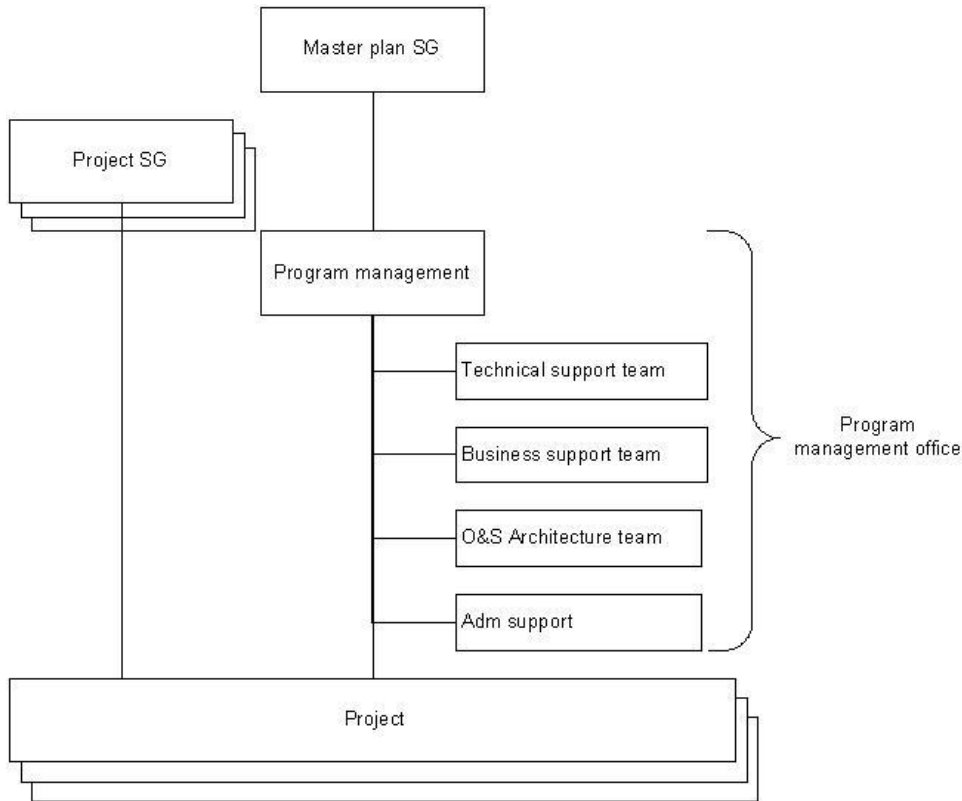
³Deal and Delivery

⁴Contracts and Verifications

⁵Oil Trading Risk Operation

⁶Java Enterprise Framework

Figur 3.1 viser en oversikt over organisasjonen O&S Masterplan.



Figur 3.1: O&S Masterplan, organisasjon [Masterplan intranett]

Masterplan Styringsgruppen (SG) har ansvar for styring av prosjektporteføljen og setter felles mål for prosjektene. SG skal tilby programmet nødvendig ledelsesstøtte og ha en aktiv rolle som kontrollør av Masterplanen.

Prosjekt Styringsgruppen (SG) skal gi de enkelte prosjektene den nødvendige styrings- og ledelsesstøtten og ha en aktiv rolle i kontrollering av prosjektene.

Program Management Office (PMO) har den operasjonelle styringen av Masterplanprogrammet. De skal skape synergi mellom prosjektene og sørge for at alt ligger til rette for at prosjektene skal gjøre en god jobb. Videre har PMO ansvar for at kompetansen og mulighetene til prosjektdeltakerne brukes mest mulig effektivt og sikre at alle team-medlemmene øker sin kompetanse. PMO har en veldig sentral rolle i forbindelse med Knowledge Management. De skal gi støtte til prosjektene ved å gjennomføre mye av tiltakene innen KM som for eksempel mentoring, Peer assist og kvalitetskontroll. De legger også føringer for prosjektene ved å definere teknisk arkitektur, data

arkitektur og løsningsarkitektur. De administrerer JEF og all beste praksis. Videre skal PMO utvikle og vedlikeholde Programhåndboken, sette frem prosjektforslag og sørge for et godt arbeidsgrunnlag både på forretnings- og IT-siden. Ved å gi prosjektene støtte og oppfølging, tar PMO noe over O&S og EH sin ledelsesrolle.

Masterplanen har tre styringsparametere [Masterplan intranett]:

1. Kvalitet
2. Tid
3. Kostnad

Styringsparametrene gir føringer til programmet og prosjektene ved å klart synliggjøre hva som skal vektlegges i arbeidet med å frembringe resultatene.

Følgende er kritiske suksessfaktorer i Masterplanen [Masterplan intranett]:

1. Kunde/bruker engasjement og kunde/bruker relasjoner
2. Kompetanse
3. Samarbeid/gruppedynamikk/relasjoner (teamarbeid-prinsipper)
4. Fokus på muligheter og utfordringer
5. Beslutningstaking og lojalitet
6. Arkitektur- og designprinsipper

3.2 Synergi

Synergi er et stort stikkord i Masterplanen i form av avhengighet mellom prosjektene. Det er for eksempel krav om gjenbruk av JEF rammeverket og arkitekturen SJEF. Det er utarbeidet en beste praksis som prosjektene må forholde seg til, og det er fokus på erfaringsoverføring mellom prosjektene. Masterplanen har også som sagt noen nøkkelpersoner som inngår i Program Management Office som skal støtte prosjektene i blant annet bruk av JEF, SJEF og beste praksis. Alt dette er tiltak for å skape synergier for å gi det beste resultatet totalt sett. På denne måten skal man få mer ut av prosjektene samlet enn summen av hvert enkelt prosjekt kjørt hver for seg [Rønneberg, 2005].

3.3 Mål

Hovedmålet med O&S Masterplan programmet er å utvikle effektive arbeidsprosesser og IT-systemer i verdensklasse som er i tråd med Statoils forretningsmessige behov [Masterplan intranett]. Ved å skape synergier skal programmet som helhet levere mer enn det prosjektene hver for seg kan levere.

Målene for programmet er å oppnå [Masterplan intranett]:

- Høyere effektivitet og kvalitet
 - Oppnå høyere "mid and back office" effektivitet
 - Oppnå den riktige profesjonalismen
- Fleksibilitet - ha muligheten til å fort tilpasse seg endringer i omgivelsene
- Redusert risiko for tap - støtte til alle forretningsaspektene
 - Sikre at alle IT-løsninger som er i bruk dekker alle forretningsaspektene
 - En godt fungerende risikokontroll
- Forbedret sikkerhet
 - Segregeringskontroll av trading-oppgavene
 - Skille felt/terminal-operasjoner og handelsoperasjoner
- Forbedret teknologi
 - En teknisk struktur i IT-løsningene som støtter forretningsmål og -krav
 - Så lav utviklings- og vedlikeholdskostnader som mulig

3.4 Prosjektene

Hovedproblemet med dagens system er mangel på integrasjon mellom de to løsningene SPORT og RATS som består av gammel teknologi. Prosjektene i Masterplanen skal derfor erstatte disse med et nytt system på ny teknologi med en mye bedre integrasjon.

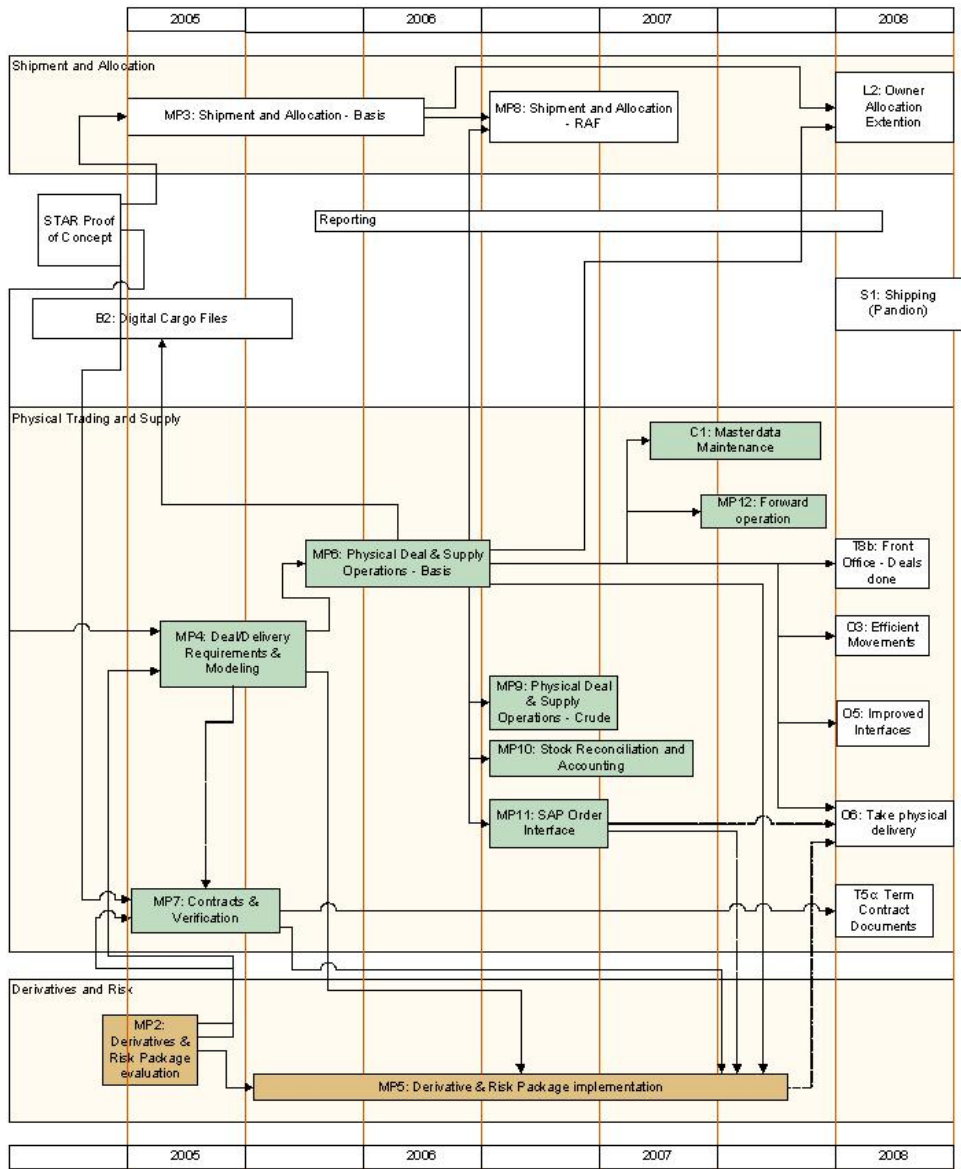
I tillegg vil det bli gjort en del forbedringer som gir ny funksjonalitet og samordning av arbeidsprosesser. Forbedringene er basert på nye og viktige forretningskrav, og det gjelder områder innen forretningsfunksjoner som [Statoil, 2005b]:

- Offshore løfteplanlegging
- Offshore oljelagring/Partnerregnskap
- Kontraktshåndtering
- Langtidsplanlegging, råolje
- Komplekse avtaler/Leveringsmønstre
- Håndtering av derivathandel
- Filing

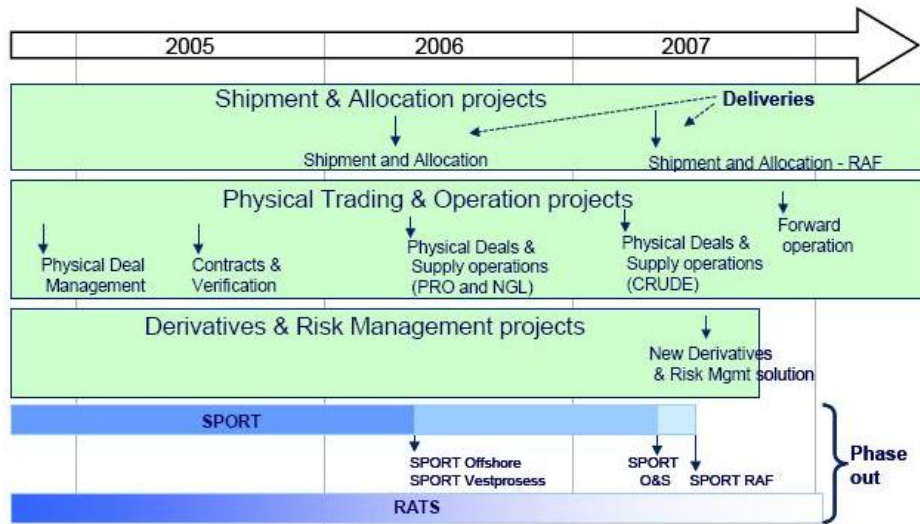
Figur 3.2 viser Masterplanens omfang.

Masterplanprosjektene er gruppert i de tre hovedområdene Shipment & Allocation, Physical Trading & Operation og Derivatives & Risk Management som vist i figur 3.3. Figuren viser også hovedleveransene fra disse områdene, og utfasingen av de gamle systemene SPORT og RATS er vist i de blå linjene nederst [Statoil, 2004].

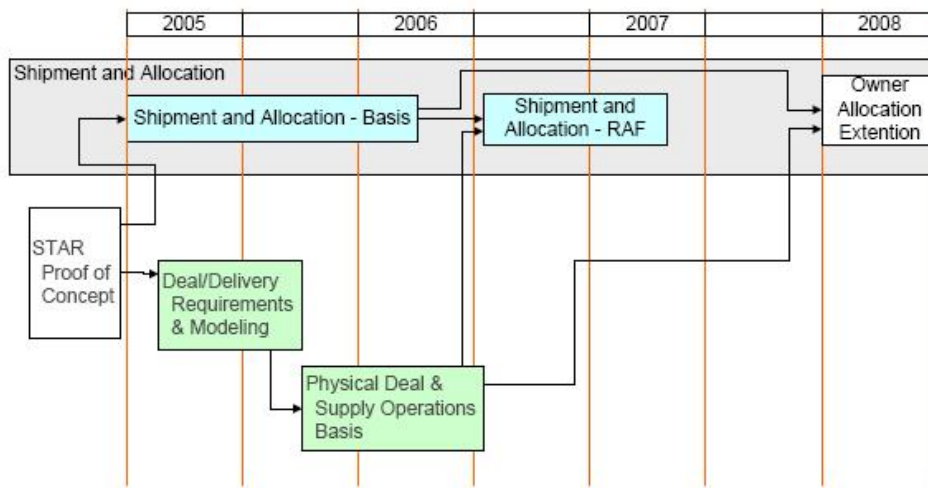
De tre figurene 3.4, 3.5 og 3.6 viser prosjektplanene til hovedområdene i Masterplanen.



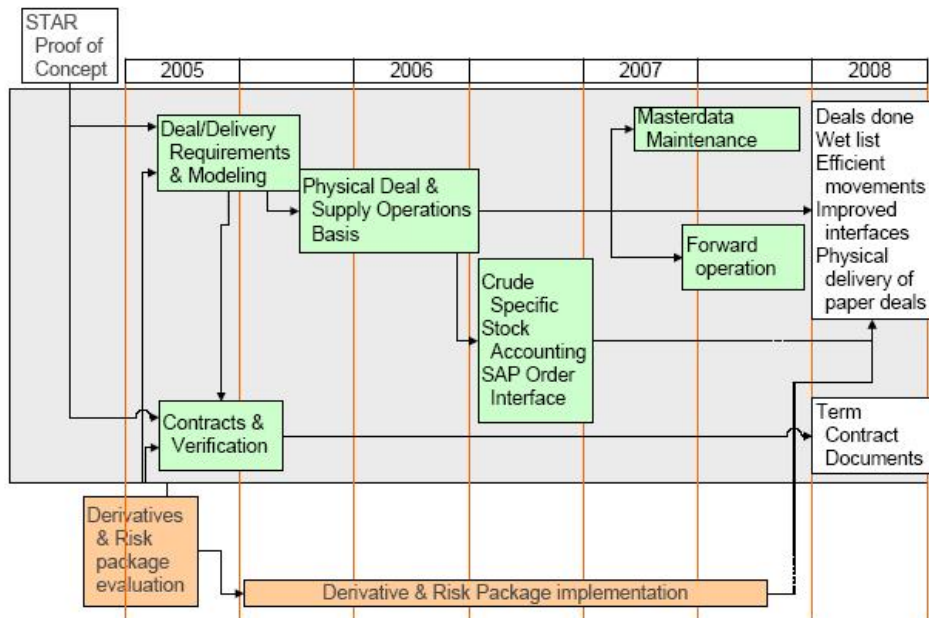
Figur 3.2: Programomfang [Masterplan intranett]



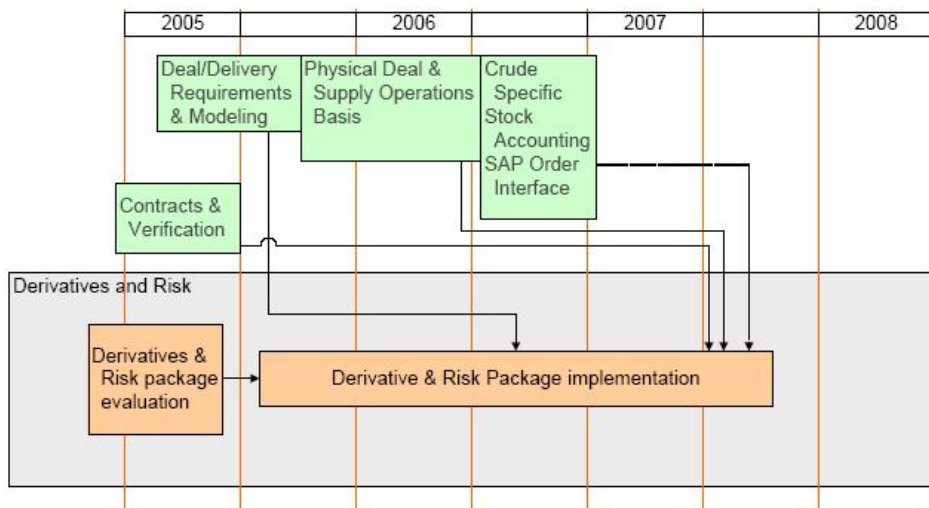
Figur 3.3: Overordnet projektnivå, Masterplanen [Statoil, 2004]



Figur 3.4: Prosjektplan, Shipment & Allocation [Statoil, 2004]



Figur 3.5: Prosjektplan, Physical Trading & Operation [Statoil, 2004]



Figur 3.6: Prosjektplan, Derivatives & Risk Management [Statoil, 2004]

Kapittel 4

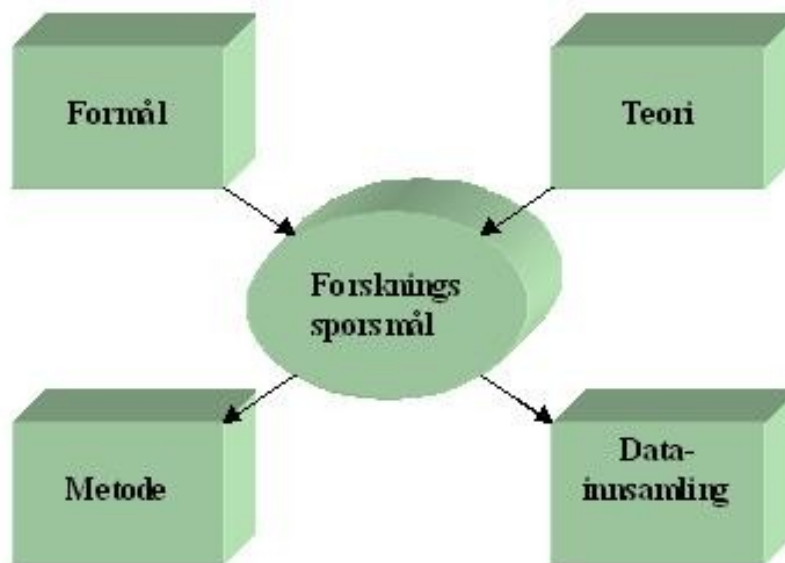
Forskningsundersøkelse, metodikk

I denne oppgaven skal jeg blant annet kartlegge Statoils definisjon av KM og mål med KM i tillegg til å beskrive hvilke praktiske tiltak Statoil har gjort og hvilke av tiltakene som fungerer i praksis. Jeg skal spesielt se på IT siden av O&S Masterplanprogrammet, med spesielt fokus på taus kompetanse. For å svare på dette har jeg valgt å gjennomføre en forskningsundersøkelse. Jeg vil benytte meg av Robson (2002) sitt rammeverk for forskningsstrategi som inneholder de fem komponentene Formål, Teori, Forsknings spørsmål, Metode og Datainnsamling [Robson, 2002].

En strategi i denne sammenhengen angår de forskjellige aspektene man bør ta hensyn til i et forskningsprosjekt, og det er viktig at disse henger sammen og er i balanse. Robsons rammeverk er presentert i figur 4.1.

Jeg vil her først gi en kort presentasjon av de fem komponentene før jeg senere i dette kapittelet går dypere inn i disse i forhold til min oppgave.

- *Formål*
Hva vil man oppnå med denne studien? Hvorfor gjøres den? Prøver man å beskrive noe, forklare noe eller forstå noe? Prøver man å fastslå effekten av noe? Er den resultatet av et problem, ønskes en løsning på noe? Ønsker man å forandre noe?
- *Teori*
Hva slags teori vil guide og hjelpe min studie? Hvordan vil jeg forstå resultatene? Hva slags rammeverk knytter sammen de fenomenene jeg studerer?



Figur 4.1: Rammeverk for forskningsdesign [Robson, 2002]

- *Forsknings spørsmål*
Hvilke spørsmål prøver forskningen å gi svar på? Hva trenger man å vite for å oppnå målet med oppgaven? Hva er mulig å spørre om, gitt den tiden og ressursene man har tilgjengelig?
- *Metode*
Hva slags teknikk skal man bruke for å samle inn data? Hvordan vil informasjonen bli analysert? Hvordan viser man at resultatet er troverdig?
- *Datainnsamling*
Fra hvem vil jeg samle inn data? Hvor og når? Hvordan skal man balansere behovet for å være selektiv og behovet for å få nok data?

4.1 Formål

De vanligste formålene med å utføre en forskningsundersøkelse er følgende [Babbie, 90 ref i Wohlin et al, 2000]:

- Deskriptiv (Beskrivende)
- Eksplorativ (Utforskende)

- Explanatory (Forklarende)

Beskrivende undersøkelser kan brukes for å belyse påstander om populasjoner, som å fastslå grupperinger av bestemte karakteristikk og egenskaper. Fokuset her er ikke hvorfor grupperingene finnes, men heller hva slags grupperinger det er snakk om [Wohlin et al, 2000].

Utforskende undersøkelser brukes i forbindelse med en mer grundig utredning. Informasjon samles inn ved spørreskjemaer eller intervjuer, for så og analyseres og bidra til å svare på forskningsspørsmålene [Wohlin et al, 2000].

Forklarende undersøkelser prøver å komme med forklarende påstander om for eksempel hvorfor noen utviklere foretrekker en teknikk fremfor en annen [Wohlin et al, 2000].

Ut i fra oppgaveteksten har jeg formulert følgende forskningsmål:

- (1) Kartlegge Statoils definisjon av KM og mål med KM (*Beskrivende*)
- (2) Få et inntrykk av hvilke praktiske tiltak Statoil/Masterplanen har gjort (*Beskrivende*)

og

- (3) hvilke av tiltakene som fungerer i praksis (*Utforskende*)

Formålet med denne undersøkelsen er derfor både beskrivende og utforskende, og resultatet vil gi meg grunnlag for å komme med anbefalinger om hvilke tiltak Statoil bør fortsette med, slutte med og iverksette for å lykkes med KM, spesielt når det gjelder overføring av taus kompetanse.

Disse forskningsmålene vil bli utdypet i forskningsspørsmålene i kapittel 4.3.

4.2 Teori

Robson (2002) deler forskningsundersøkelser hovedsaklig opp i fast (fixed) og fleksibel (flexible) strategi, men nevner også at det kan refereres til som kvantitativ og kvalitativ forskning. Robson (2002) poengterer at en forskningsundersøkelse ikke kan være både fast og fleksibel, men at en fleksibel fase kan bli fulgt av en fast fase, eller omvendt (veldig sjeldent). Det kan også forekomme et separat fleksibelt element inne i en ellers fast strategi.

Fleksibel strategi kan noen ganger inneholde samling av kvantitative data,

men fast strategi inneholder sjelden kvalitativ informasjon.

Wohlin et al (2000) deler også opp empiriske strategier i kvantitativ og kvalitativ forskning. Det er mulig å bruke kvantitativ og kvalitativ forskning for å belyse det samme tema, men de vil stille to forskjellige spørsmål [Wohlin et al, 2000].

I de neste underkapitlene vil jeg ta for meg fast strategi (kvantitativ forskning), fleksibel strategi (kvalitativ forskning) og til slutt to ulike strategimetoder innen disse.

4.2.1 Fast strategi (kvantitativ forskning)

En fast strategi krever en grundig pre-spesifisering før man begynner å samle inn data. Hvis man ikke klarer denne tidlige fasen, bør man ikke bruke denne metoden. Data i denne typen forskning er som regel i form av tall [Robson, 2002].

Kvantitativ forskning brukes som regel for å kvantifisere et forhold eller sammenlikne to eller flere grupper [Creswell, 94 ref i Wohlin et al, 2000]. Målet er å identifisere et årsak-virkning forhold, og denne type forskning passer til å teste effekten av en endring eller aktivitet gjennom kontrollerte eksperimenter eller datainnsamlinger. Kvantitativ forskning brukes fordelaktig til å vise sammenlikninger og statistiske analyser [Wohlin et al, 2000]. Kvantitativ forskning starter som regel med en teori som det utledes formelle hypoteser fra, og undersøkelsen forsøker så å teste disse hypotesene. Kvantitativ forskning handler ofte om verifikasjon av teori [Robson, 2002].

Robson (2002) deler fast strategi opp i to typer: Eksperimentell og ikke-eksperimentell strategi:

Eksperimentell strategi Det sentrale momentet her er at forskeren aktivt og bevisst introduserer en form for endringer i en situasjon eller omstendighet for å se om dette resulterer i en endring i aktørenes oppførsel. Dette vil altså si å måle effekten av å manipulere en variabel med en annen [Robson, 2002].

Ikke-eksperimentell strategi Denne typen har mange likhetstrekk med den eksperimentelle strategien, men her vil ikke forskeren prøve å forandre situasjonen eller omstendighetene. Forskeren vil kun observere og forklare ting slik de oppfattes [Robson, 2002].

4.2.2 Fleksibel strategi (kvalitativ forskning)

En fleksibel strategi utarbeides som regel i løpet av datainnsamlingen. Data er vanligvis ikke-numeriske (gjerne ord) [Robson, 2002].

Kvalitativ forskning benyttes blant annet for å studere objekter i deres naturlige omgivelser. Denne typen forskning prøver å belyse fenomener og situasjoner basert på forklaringer som folk gir [Denzin, 94 ref i Wohlin et al, 2000]. I kvalitativ forskning må man være obs på at folk oppfatter ting forskjellig. I denne type forskning ønsker man å oppdage årsaker gjennom personene i studien og forstå deres syn på situasjonen/problemet. Tema her er personene som tar del i et eksperiment for å evaluere noe [Wohlin et al, 2000].

I kvalitativ forskning finner man resultatene gradvis i motsetning til kvantitativ forskning der man vet hva man ser etter [Rekdal, 2003].

Det er utviklet mange forskjellige fleksible forskningsstrategier, men Robson (2002) nevner særlig tre som er relevante i dagens forskning:

Casestudie Utvikling av detaljert, intens kunnskap om et case, eller om en lite antall relaterte caser [Robson, 2002]. Casestudier brukes for å observere prosjekter, aktiviteter eller oppdrag [Wohlin et al, 2000].

Etnografisk studie Prøver å finne, tolke og forklare hvordan en gruppe, organisasjon eller et samfunn lever, erfarer og begrunner sine liv og sin verden [Robson, 2002].

Motivert teori studie Det sentrale målet er å fremstille en teori utifra data innhentet i studien. Dette er særlig nyttig innen nye anvendte arenaer hvor det mangler teori og konsepter for å beskrive og forklare hva som skjer [Robson, 2002].

4.2.3 Strategimetoder

Både Robson (2002) og Wohlin et al (2000) presenterer flere metoder innen både kvalitativ og kvantitativ forskning, jeg velger her å ta for meg spørreundersøkelse og intervju.

Både spørreundersøkelse og intervju kan i følge Wohlin et al (2000) være både kvantitativ og kvalitativ. Disse metodene brukes ofte i etterkant av noe

for å gi en vurdering ved å studere et utkast representative individer. Resultatene fra undersøkelsen blir så analysert for å kunne trekke beskrivende og forklarende konklusjoner. Disse konklusjonene blir så generalisert for den gruppen individene representerer [Wohlin et al, 2000].

Spørreundersøkelse

Den vanligste metoden for spørreundersøkelse er å sende ut et spørreskjema med faste, konkrete spørsmål i tillegg til instruksjoner for hvordan det skal fylles ut. De utvalgte personene svarer på skjema og sender det så tilbake [Wohlin et al, 2000].

Ulempene med en slik metode kan være at folk lettere svarer uærlig: De vil sette seg selv i et godt lys. Det er også vanskelig å få stor respons på en slik metode og misforståelser av spørsmålene er vanskelig å oppdage. Fordelene med en spørreundersøkelse er at den er veldig anvendelig, den kan brukes på veldig mange typer mennesker, i store mengder, og det er lett å generalisere informasjonen du får [Robson, 2002].

Intervju

Et intervju er en forskningsmetode der forskeren stiller spørsmål for å få svar fra de som blir intervjuet. Dette er en veldig mye brukt metode i sosial forskning, og det finnes flere typer intervjuer. Intervjuer er tid-krevende, og et vellykket resultat krever nøye planlegging og god gjennomføringsevne fra forskeren [Robson, 2002].

Intervjuer foregår vanligvis en-til-en og ansikt-til-ansikt, men det kan også foregå i grupper og noen ganger over telefon for å spare ressurser [Robson, 2002]. En personlig kontakt i et intervju legger forholdene til rette for å kunne lese ikke-verbalt kroppspråk og er et fint utgangspunkt for å få frem taus kompetanse.

Et intervju er i motsetning til en spørreundersøkelse mindre strukturert og gir dermed forskeren mulighet til å være mye mer fleksibel i forhold til den responsen han får. Intervjueren kan mye lettere forklare spørsmålene, oppklare misforståelser og komme med oppfølgende spørsmål. Intervjuerens tilstedeværelse vil også ofte føre til at den som blir intervjuet blir mer engasjert og tar situasjonen mye mer på alvor [Robson, 2002].

Resultatene fra en intervjurunde kan noen ganger være vanskelig å generalisere og standardisere, og ekstreme tilfeller kan være en utfordring å se

bort fra. Disse problemene kan håndteres, men det krever en viss grad av profesjonalitet [Robson, 2002].

Robson (2002) skiller mellom strukturert, semi-strukturert og ustrukturert intervju. Disse forskjellige typene refererer til dybden i responsen man ønsker oppnådd [Robson, 2002]:

Strukturert intervju er en kvantitativ forskningsmetode der man fører en veldig fast spørsmål-svar teknikk med forhåndsdefinerte spørsmål. Her er det lite rom for fleksibilitet og vurdering, og denne metoden likner veldig på spørreundersøkelser [Robson, 2002; Kvale 2001].

Semi-strukturert intervju er en veldig mye brukt kvalitativ intervjuteknikk. Intervjueren har en del bestemte temaer han ønsker å snakke om og noen forhåndsdefinerte spørsmål, men rammene er ganske løse, og intervjueren står fritt i måten å stille spørsmål på. Diskusjonen rundt temaene er preget av responsen man får fra den som blir intervjuet [Robson, 2002].

Ustrukturert intervju er ikke-standardisert, åpent og dyptgående. Dette likner mer en lang og intim samtale og som et forskningsverktøy er dette ikke en lett metode for nybegynnere. Denne type intervju har ikke forhåndsdefinerte spørsmål, men baseres kun på noen få hovedtemaer. Intervjuet utvikles underveis og påvirkes veldig mye av responsen fra den som blir intervjuet. Her er det en mye større frihet og intervjueren har svært liten innvirkning på resultatet [Robson, 2002].

Semi-strukturerte og ustrukturerte intervjuer er altså begge det som betegnes som kvalitative forskningsintervjuer og benyttes når man er ute etter å få kjennskap til den subjektive opplevelsen av et fenomen [Rekdal, 2003]. I følge Kvale (2001) er formålet med det kvalitative forskningsintervjuet selve beskrivelsen og tolkningen av temaer i intervjupersonens livsverden.

Jeg har i min oppgave valgt å benytte meg av semi-strukturerte intervjuer, noe jeg vil utdype i kap 4.4.

4.3 Forskningsspørsmål

For å sikre at forskningsmålene blir nådd har jeg utarbeidet fire forskningsspørsmål. På grunnlag av prosjektoppgaven høsten 2004 skal jeg nå besvare følgende spørsmål:

1. Hva er Statoils definisjon av KM og mål med KM?
2. Hva finnes av praktiske tiltak for KM i O&S Masterplan, IT-siden?
3. Hvilke tiltak gjennomføres, og fungerer?
4. Er KM-tiltak i Masterplanen i samsvar med konsernfelles, overordnede retningslinjer?

Analysen av resultatet av disse forskningsspørsmålene danner grunnlaget for anbefalingene mine av hva Statoil bør fortsette med, slutte med og iverksette for å lykkes med KM, spesielt når det gjelder overføring av taus kompetanse. Dette vil bli beskrevet i kap 10.

4.4 Metode

For å samle inn data har jeg valgt å benytte meg av en kvalitativ forskningsundersøkelse i O&S Masterplan. Jeg vil utføre semi-strukturerte intervjuer da jeg føler dette er den beste metoden for å få inn den informasjonen jeg trenger. Det semi-strukturerte intervjuet passer best når man ønsker å fokusere på et bestemt tema [Kvale, 1997 ref i Rekdal, 2003], da man på denne måten får frem de mest relevante og gyldige svarene på forskningsspørsmålene [Rekdal, 2003]. Denne type intervjuer vil gi meg et godt utgangspunkt med en viss struktur samtidig som det er gode muligheter for diskusjon og fleksibilitet. Jeg tror at denne metoden best vil hjelpe meg til å få frem det forskningsmaterialet jeg er ute etter.

I forkant av disse intervjuene vil jeg utføre en forundersøkelse på intranettet som et forstudie til intervjuene. Forundersøkelsen vil være med på å gi svar på forskningsspørsmål 1 og 2, mens intervjuene skal prøve å gi svar på samtlige forskningsspørsmål.

Den informasjonen jeg får inn via intervjuene vil jeg analysere i henhold til Kvale (2001) sitt rammeverk. Dette vil bli utdypet i kap 5, og resultatet av denne analysen vil bli presentert i kap 7.

Rekdal (2003) nevner i sin oppgave troverdighet i forhold til kvalitative

metoder:

“Det er tidligere blitt stilt spørsmål om hvorvidt data som samles inn ved hjelp av kvalitative metoder, kan legges til grunn for vitenskap, selv om en slik metode ikke har statistiske tilnærminger. Innenfor fagområder, spesielt de med naturvitenskaplig tilknytning, har kvantitative metoder vært sett på som den eneste gyldige måten å innhente kunnskap på, dette da man har vært svært opptatt av fakta. Kvalitativ forskning er derimot blitt forsvart ved å stille spørsmål om hva som er faktakunnskap, og det er blitt hevdet at ingen forskningsmetode kan påta seg bevisførsel, men i beste fall sannsynliggjøre noe. I dag blir derfor kvalitative og kvantitative metoder stadig mer likestilt, og sett på som like vitenskapelige.”

— *Maria Rekdal*

Mitt arbeid vil forhåpentligvis være troverdig, til tross for at min forskning er bygget på kvalitative metoder. Denne troverdigheten vil bygges opp ved min grundige planleggingsfase og gjennomføring, og min systematiske analyse av resultatene.

4.5 Datainnsamling

For å samle inn data vil jeg som tidligere beskrevet gjøre en forundersøkelse i tillegg til kvalitative forskningsintervjuer. Jeg tar her for meg planleggingen av disse. I kapittel 6 og 7 vil resultatet av datainnsamlingene bli presentert, og dette vil utgjøre svarene på forskningsspørsmålene fra kap 4.3.

4.5.1 Forundersøkelse

Denne forundersøkelsen gjøres som et forstudie til intervjuene der jeg skal prøve å gi svar på hva Statoils definisjon av Knowledge Management er og hvilke mål de har innen dette tema. Videre skal jeg prøve å finne ut hva slags praktiske tiltak for Knowledge Management, da særlig for overføring av taus kompetanse, som finnes i O&S Masterplan på IT-siden.

I denne forundersøkelsen vil jeg ta for meg følgende områder:

- Statoils verdidokument "Vi i Statoil"

- Collaboration@Statoil - Statoils fellesløsning for samarbeid
- PUFF-sirkelen
- Masterplanens intranett
- Kompetanseprosjektet
- Tiltak for taus kompetanseoverføring i Masterplanen
- Medarbeidersamtalen (MAS)
- Prosjektmetodikken ProMIT

Jeg vil skaffe meg informasjon ved leting på intranettet og mailkorrespondanse med aktuelle personer. Denne delen er ment som et grunnlag for den videre forskningsundersøkelsen, og resultatet her vil derfor legge føringer på utformingen av intervjuguidene. Det er derfor viktig at denne forundersøkelsen blir utført i god tid før intervjuene starter. Resultatene blir presentert i kapittel 6.

4.5.2 Kvalitative forskningsintervjuer

Jeg vil her gå nærmere inn på hvordan jeg har planlagt og utført intervjuene ved å ta for meg valg av intervjuobjekter, utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.

Valg av intervjuobjekter

For å få svar på alle forskningsspørsmålene mine og for å få både en bredde og en dybde i min forskning har jeg etter anbefaling fra min veileder Harald Rønneberg valgt å se på tre nivåer i Statoil: Til å hovedsaklig kartlegge forskningsspørsmål nummer en ble sentrale personer i Statoil intervjuet, dette har jeg kalt konsernnivå (nivå 1). For å få svar på forskningsspørsmål to, tre og fire har jeg intervjuet to nivåer: Program Management Office, inkludert Masterplan ledelse (nivå 2) og Masterplan prosjektdeltaker (nivå 3).

På denne måten kartlegger jeg alle nivåer og ser lettere om det er samsvar i bedriften. Hva er pålagt fra toppen, hva skjer i praksis? Finnes det noe som er konsernfelles? Er dette samkjørt? Er det sprik?

Totalt skal jeg intervju ca 25 personer. Jeg føler dette er opp mot det maksimale antallet jeg har tid og mulighet til å intervju, men av et stort nok

omfang for å kartlegge det jeg ønsker. En så stor mengde intervjuobjekter vil også hjelpe til å gi resultatene mine tyngde og troverdighet.

Utforming av intervjuguide

For å intervju disse 25 personene har jeg utarbeidet intervjuguiden til hvert av nivåene. Noen spørsmål går igjen på alle guidene, men stort sett har de forskjellig fokus. Intervjuguidene er skrevet i henhold til semi-strukturerte intervjuer: En viss struktur, men med gode muligheter for diskusjoner og fleksibilitet. Strukturen hjelper til å lage et sammenlikningsgrunnlag for svarene og fleksibiliteten gir rom for bedre informasjonsinnhenting.

Jeg har altså utarbeidet tre forskjellige intervjuguiden i henhold til de tre nivåene jeg skal intervju. Innenfor nivå 1 følte jeg behov for å spørre en del ulike spørsmål til ulike intervjuobjekter grunnet deres posisjoner og interesser. Jeg har derfor utarbeidet tre forskjellige intervjuguiden på konsernnivå. Totalt har jeg dermed fem intervjuguiden med disse hovedtemaene:

1. Nivå 1, Konsernnivå 1 (Generelt, overordnet fokus i Statoil. Ikke direkte knyttet til Masterplanen.)

- Statoils KM-definisjon
- Statoils KM-mål
- Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse
- Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse
- Prosjektsammensetning og kompetansehensyn
- Kompetanseutvikling i og mellom prosjekter
- KM-verktøy

2. Nivå 1, Konsernnivå 2 (En person: prosesseier innen systemutviklingsmetodikk og teknologi, KS¹ IS/IT. Noe tilknytning til Masterplanen.)

- Statoils KM-definisjon
- Statoils KM-mål
- Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse

¹Konsern Stab

- Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse
- Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse
- Prosjektsammensetning og kompetansesyn
- Kompetanseutvikling i og mellom prosjekter og KS IS/IT
- KM-verktøy

3. Nivå 1, Konsernnivå 3 (Generelt, overordnet fokus i Statoil med noe tilknytning til Masterplanen.)

- Statoils KM-definisjon
- Statoils KM-mål
- Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse
- Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse
- Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse
- Prosjektsammensetning og kompetansesyn
- Kompetanseutvikling i og mellom prosjekter
- KM-verktøy

4. Nivå 2, PMO (Inkludert Masterplan ledelse)

- Statoils KM-definisjon
- Statoils KM-mål
- Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse
- Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse
- Prosjektsammensetning og kompetansesyn
- Kompetanseutvikling i og mellom prosjektene og PMO, KS IS/IT
- KM-verktøy

4. Nivå 3 Masterplanen prosjektdeltaker

- Statoils KM-definisjon

- Statoils KM-mål
- Kartlegging av individuell kompetanse
- Individuell kompetanseutvikling
- Kompetanseutvikling i og mellom prosjektene og PMO
- KM-verktøy

Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjubjektene, bortsett fra en, holder til i Statoil sine lokaler på Forus, så intervjuene ble holdt på deres kontorer eller andre passende steder. Der dette ikke var mulig ble det holdt videokonferanse. Dette fungerte veldig bra.

Intervjuene på nivå 1 ble gjennomført først, da resultatet her la grunnlaget for mange av spørsmålene på nivå 2 og 3. Arbeidet med nivå 2 og 3 tok mest tid, noe som var planlagt da jeg føler at det er her hovedtyngden av grunnlaget til anbefalingene mine ligger.

Etter hvert nivå gjorde jeg en evaluering av intervjuene slik at jeg kunne gjøre forbedringer og revidere de neste intervjuguidene, se kap 8.

Jeg brukte litt forskjellig tid på intervjuene, avhengig av hvor mye de som ble intervjuet hadde å fortelle. Det korteste intervjuet tok kun ca 20 minutter og det lengste varte over en time.

Grunnet en del ombytting av avtaler og noe tidspress ble intervjuene på nivå 2 og 3 utført noe parallellt.

Kapittel 5

Analyse av intervjuene

I dette kapittelet vil jeg først presentere litt bakgrunnsteori for analyse av forskningsintervjuer før jeg beskriver hvordan jeg har anvendt dette i min analyse. Resultatet av analysen er presentert i kap 7.

5.1 Teori

Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet har i følge Kvale (2001) vært skildret som beskrivelsen og tolkningen av temaer i intervjupersonens livsverden. Det er et kontinuum mellom beskrivelse og tolkning. Kvale (2001) presenterer seks mulige trinn i en analyse. De forutsetter ikke hverandre, hverken kronologisk eller logisk. De første tre trinnene, beskrive, oppdage og tolke, angår selve kvaliteten av intervjuet. De resterende trinnene gjelder bearbeidelsen.

Seks trinn i analysen:

1. *Intervjupersonenes beskrivelser*

Et første trinn er når intervjupersonene beskriver sin livsverden i løpet av intervjuet. De forteller spontant hvordan de opplever, og hva de føler og gjør i forhold til et emne. Det skjer liten tolkning eller forklaring, hverken fra intervjuerens eller intervjupersonens side.

2. *Intervjupersonenes oppdagelser*

Et annet trinn er at intervjupersonene selv oppdager nye forhold i løpet av intervjuet og ser nye betydninger i det de opplever og gjør. De ser nye sammenhenger på bakgrunn av deres egne spontane beskrivelser, noe som skjer uten tolkninger fremsatt av intervjueren.

3. *Intervjuerens tolkninger*

I et tredje trinn foretar intervjueren fortettinger og tolkninger i løpet av intervjuet, og "sender" dette tilbake til intervjupersonen, som har mulighet til å gi respons på dette. Ideelt sett fortsetter denne dialogen til det bare er én mulig tolkningsmåte igjen, eller til det er fastlagt at intervjupersonen har flere, og muligens selvmotsigende, oppfatninger om et emne. Denne formen for intervjuing medfører en kontinuerlig tolkning med mulighet for en umiddelbar bekreftelse eller avkreftelse av intervjuerens tolkninger. Resultatet kan da bli et "selv-korrigerende" intervju.

4. *Analysering av det transkriberte intervjuet*

I et fjerde trinn blir det transkriberte intervjuet tolket av intervjueren, enten alene eller sammen med andre forskere. Denne analysen kan deles inn i tre deler:

- *Strukturering:* Intervjumaterialet er ofte stort og komplekst og bør derfor struktureres for analyse. Dette gjøres ofte ved transkribering.
- *Klargjøring:* Materialet må klargjøres for å bli mer mottakelig for analyse. Dette skjer ved å eliminere overflødig materiale som digresjoner, gjentakelser og annen uvesentlig informasjon.
- *Den egentlige analysen:* Her utvikles intervjuenes mening. Intervjupersonens egen forståelse hentes frem, og forskeren presenterer nye perspektiver på fenomenet. Det finnes fem hovedmetoder for meningsanalyse: Meningsfortetting, Meningskategorisering, Narrative strukturering, Meningstolkning og Ad hoc-metoder for meningsgenerering. Disse vil bli utdypet i neste avsnitt.

5. *Gjen-intervjuing*

Et femte trinn er gjen-intervjuing. Når forskeren har analysert og tolket det ferdige intervjuet, kan han fremvise dette til intervjupersonen. Som en forlengelse av det "selv-korrigerende" intervjuet, får intervjupersonen en mulighet til å kommentere intervjuerens tolkninger, samt å utdype sine egne opprinnelige uttalelser.

6. *Handling*

Et mulig sjette trinn kan være å la analysen også omfatte handling. Det vil si at intervjupersonene begynner å handle på bakgrunn av den nye innsikten de har fått i løpet av intervjuet/prosessen.

For å gi mening til intervjumaterialet er det vanlig å benytte flere av metodene for meningsanalyse (Punkt 4 ovenfor):

Meningsfortetting innebærer en forkortelse av intervjupersonenes uttalelser til kortere formuleringer, slik at den umiddelbare mening i det som er sagt gjengis med få ord.

Meningskategorisering innebærer at intervjuet kodes i kategorier, gjerne med bruk av tabeller og figurer. Lange kategorier reduseres til enkle kategorier som "+" eller "-" som indikerer forekomsten av et fenomen, eller tallskalaer.

Narrativ strukturering vil si en tidsmessig og sosial organisering av teksten, med den hensikt å få frem meningen med den. Her fokuserer man på fortellingene som ble fortalt i løpet av intervjuet og utarbeider deres narrative strukturer og handlingsforløp. Hvis det ikke ble fortalt noen historier, kan en fortellingsanalyse forsøke å skape en sammenhengende historie på grunnlag av de mange enkeltuttalelsene i intervjuet. Denne analysemetoden vil holde seg til intervjupersonens eget språk, og en slik strukturering vil vanligvis redusere intervjuteksten. I noen sammenhenger kan den imidlertid også utvide den ved å utvikle meningsmulighetene i en enkel fortelling til mer utarbeidende historier.

Meningsstolkning går lengre enn til strukturering av tekstens umiddelbare betydninger. Her er målet en dypere og mer eller mindre spekulativ tolkning av teksten. En slik tolkning vil rekontekstualisere uttalelsene innenfor videre referanserammer. Konteksten for tolkningen kan være intervjuet som helhet eller en teori. I motsetning til de tekstreduserende teknikkene basert på kategorisering og fortetting, fører tolkningsmetoden vanligvis til en tekstutvidelse.

Ad hoc-metoder for meningsgenerering er en eklektisk metode. En rekke ulike analyseformer basert på sunn fornuft, samt avanserte tekstuelle eller kvantitative metoder kan brukes for å hente frem meningen i ulike deler av materialet. Resultatet av denne meningsgenereringen kan uttrykkes med ord, tall, figurer eller diagrammer, eller en kombinasjon av disse.

5.2 Analysen

I min utførelse og bearbeidelse av intervjuene har jeg fulgt mange av trinnene til Kvale (2001). De tre første trinnene *Intervjupersonenes beskrivelser*, *Intervjupersonenes oppdagelser* og *Intervjuerens tolkninger* gikk mer eller mindre automatisk som følge av bruk av intervjuguidene og min egen intuisjon.

I trinn fire ligger hovedtyngden av analysen. Jeg strukturerte først intervjumaterialet ved transkribering for å klargjøre til den egentlige analy-

sen. I denne fasen benyttet jeg meg av i større eller mindre grad alle de nevnte metodene for meningsanalyse. Jeg foretok først en **Meningsfortetting** allerede da jeg transkriberte intervjuene fra lydbånd til et første utkast av tekst. En **Meningskategorisering** utførte jeg ved at aktuelle temaer ble kategorisert og "+" og "-" representere til eksempel folks holdninger for og i mot åpent kontorlandskap. **Narrativ strukturering** ble brukt i samme forbindelse som Meningsfortetting i tillegg til senere omskrivning av deler av de transkriberte intervjuene. **Meningsstolkning** utførte jeg i forbindelse med utredning av resultatene fra intervju-undersøkelsen. Til slutt ble **ad hoc-metoder** benyttet, da særlig i form av min egen sunne fornuft, for å finne frem til meningen med informasjonsmaterialet. Denne metoden brukte jeg ofte og flere steder under analysen.

Disse metodene hjalp meg til å forstå intervjupersonenes situasjon og å skaffe meg et bilde av den egentlige situasjonen i det komplekse intervjumaterialet jeg hadde samlet inn. Slik dannet jeg grunnlaget for min videre konklusjon. Resultatet av denne egentlige analysen er som nevnt presentert i kap 7.

Jeg har ikke gjennomført trinn fem, *Gjen-intervjuing*, da jeg følte dette lite hensiktsmessig, både utifra egne behov og tiden jeg hadde til rådighet.

Trinn seks, *Handling*, er et trinn som ikke er en del av min analyse i denne masteroppgaven. Likevel håper jeg dette trinnet er en naturlig reaksjon på mitt arbeid. Etter at mine resultater og forslag er presentert for de aktuelle personer i form av denne rapporten, håper jeg man ønsker å handle på bakgrunn av denne nye innsikten.

Kapittel 6

Resultat av forundersøkelsen

For å bli litt kjent med Statoil og for å danne meg et grunnlag for videre arbeid med intervjuene har jeg valgt å gjøre en forundersøkelse. I denne forundersøkelsen har jeg tatt for meg Statoils verdidokument "Vi i Statoil", Statoils fellesløsning for samarbeid "Collaboration@Statoil", PUFF-sirkelen, Masterplanens intranett, Kompetanseprosjektet, tiltak for overføring av taus kompetanse i Masterplanen, medarbeidersamtalen (MAS) og til slutt prosjektmetodikken ProMIT.

6.1 "Vi i Statoil"

Statoil har utviklet et verdidokument, "Vi i Statoil". I følge konsernsjef Helge Lund beskriver disse verdiene og lederprinsippene Statoil på sitt beste. Dette er atferd og egenskaper som er retningsgivende for hvordan de skal møte utfordringer, utvikle kunderelasjoner og styrke sin konkurranseposisjon [Statoil, 2005c].

"Vi i Statoil" fokuserer på fem verdier:

- Nyskapende
- Tett på
- Profesjonell
- Sannferdig
- Omtenksom

Innenfor flere av disse verdiene er det stor fokus på kompetanse i form av målsettinger, samarbeid, erfaringsoverføring, kompetanseutvikling og kommunikasjon.

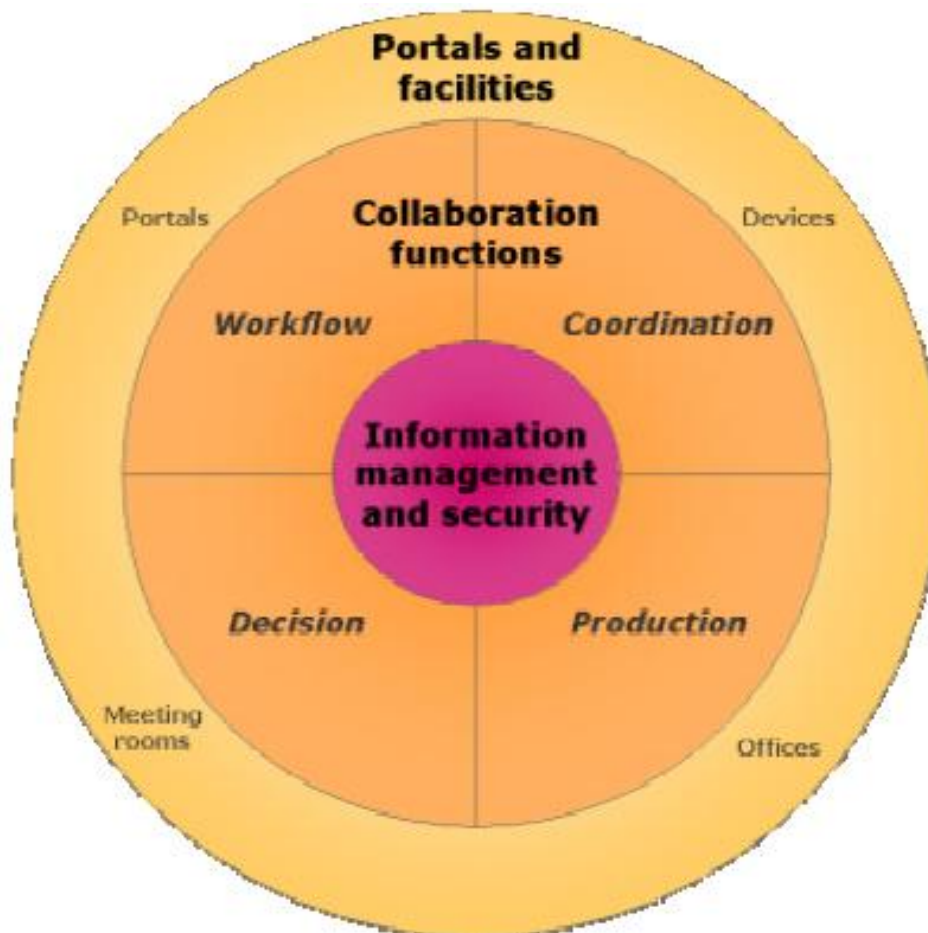
6.2 Collaboration@Statoil

Statoil har i flere år planlagt en ny felles samarbeidsløsning for alle ansatte. Collaboration@statoil består av kontorstøttesystemer fra microsoft og skal erstatte notes. Dette blir en felles plattform for håndtering av informasjon og innebærer en endring av arbeidsprosessene. I dag er det en pilot ute med 500 brukere, og hele løsningen skal tas i bruk i løpet av året. Collaboration@statoil er et virkemiddel og et verktøy for Knowledge Management som bidrar til bedre kontakt mellom ansatte og legger til rette for deling av eksplisitt kompetanse, da særlig erfaring, se figur 6.1.



Figur 6.1: Økt verdi gjennom effektivt samarbeid [Statoil, 2005d]

I strategirapporten for eCollaboration [Statoil, 2005d] beskrives verktøyhjulet. Dette hjulet er vist i figur 6.2 og inneholder mange typer samarbeidsverktøy der informasjonshåndtering og sikkerhetsfunksjoner representerer "hjulnavet" som selve samarbeidet avhenger av.



Figur 6.2: Verktøyhjulet [Statoil, 2005d]

Portaler og utstyr representerer "dekket" som er i kontakt med "grunnen" av samarbeidsmiljøet. I likhet med et dekk vil portaler og utstyr ha behov for reoperasjon og utbytting med jevne mellomrom. Men "felgen" med funksjoner og dens tilknytning til "hjulnavet" vil være mer varig. Selve "hjulnavet" med informasjonshåndtering og sikkerhetsfunksjoner skal kunne overleve mange endringer i samarbeidsfunksjoner, portaler og utstyr. Bevegelsen til verktøyhjulet kan sammenliknes med den faktiske utførelsen av en samarbeidsprosess. Det viktigste i en slik utførelse er konstruksjonen til "felgen" med samarbeidsfunksjoner, som burde støtte alle aspektene ved en samarbeidsprosess. Disse aspektene er koordinering, produsering, beslutning

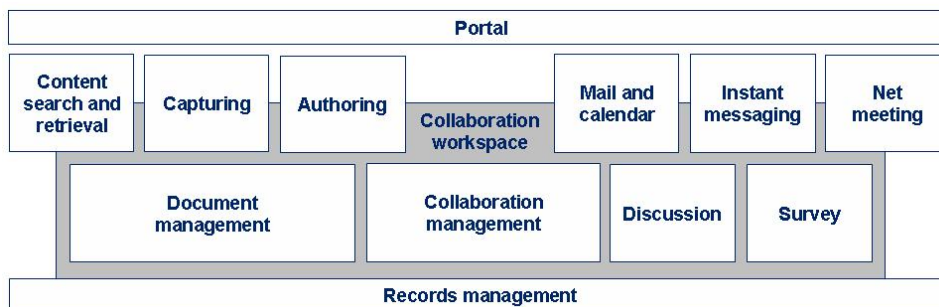
og arbeidsflyt. Ved å fjerne en av disse fire "eikene" vil ikke nødvendigvis farten bli redusert, men ved å fjerne to på samme side vil hjulet snart kollapse - og stoppe samarbeidsprosessen [Statoil, 2005d].

Med Collaboration@Statoil ønsker man å få til en bedre håndtering av informasjon. Dagens systemer har problemer med sporbarhet av informasjon, duplisering av data, mangel på opprydning og en alt for stor mengde informasjon [Statoil, 2005e].

Collaboration@Statoil har disse målene [Statoil, 2005e]:

- Etablere en beste praksis for samarbeid og informasjonsdeling over organisatoriske og geografiske grenser gjennom forbedrede arbeidsprosesser for produksjon og deling av informasjon i arbeidsgrupper og prosjektteam, støttet av nye IT-verktøy.
- Etablere en sporbarhet og en enkel, riktig og sikker tilgang til informasjon gjennom informasjons-syklusen og i henhold til juridiske krav.
- Forbedre søking og gjenfinning av informasjon for å sikre deling og gjenbruk.
- Begrense duplisering av data ved å klassifisere informasjon ved bruk av metadata og å få den nye søkemotoren til å finne all relevant informasjon for et prosjekt, en prosess, en organisasjon og liknende.

Collaboration@Statoil sine hovedløsningsfunksjoner er vist i figur 6.3.



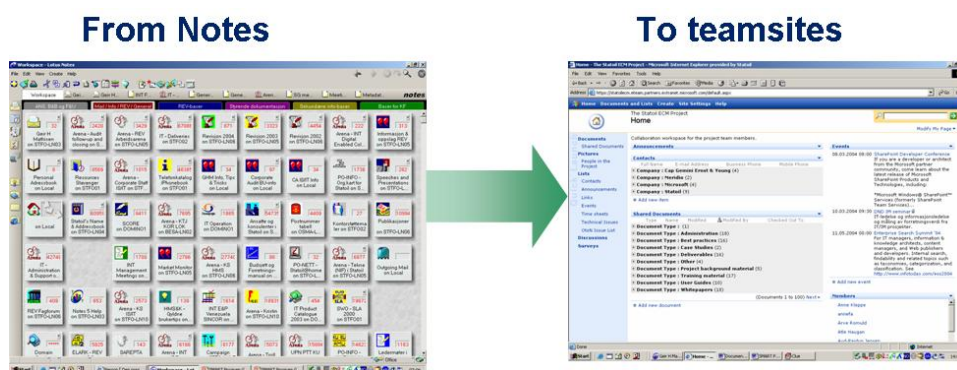
Figur 6.3: Hovedløsningsområder, Collaboration@Statoil [Statoil, 2005e]

Samarbeidsløsningen inneholder disse komponentene [Statoils intranett]:

- Ny e-postløsning
- Ny søkemotor

- Samarbeidsrom (team site)
- Personlig område (my site)
- Nettmøter
- Chat (Windows Messenger)
- Ny, felles arkivløsning
- Ny skannerløsning
- Oppgraderte kontorstøtteverktøy

Figur 6.4 viser brukerkonsept nummer en, informasjonsdeling for en prosess/prosjekt, overgangen fra dagens Notes til bruk av samarbeidsrom. Dagens Notes har dårlig oversikt med mye informasjon på liten plass. Det er en dårlig struktur og man må gjøre mye manuelt. Collaboration@Statoil benytter samarbeidsrom (teamsites) der man har en egen side for ett prosjekt eller en gruppe mennesker. På denne måten får man kun nødvendig informasjon og verktøy veldig lett tilgjengelig.

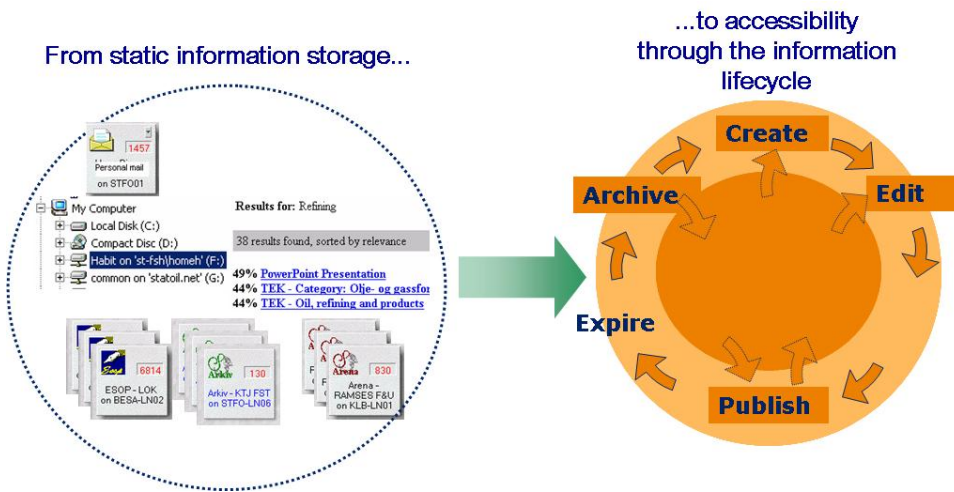


Figur 6.4: Fra Notes til bruk av samarbeidsrom [Statoil, 2005e]

Figur 6.5 viser brukerkonsept nummer to, å gjøre informasjon tilgjengelig og gjenbrukbar. Med Collaboration@Statoil går man fra en statisk informasjonslagring til en tilgjengelighet gjennom informasjons-syklusen.

6.3 PUFF-sirkelen

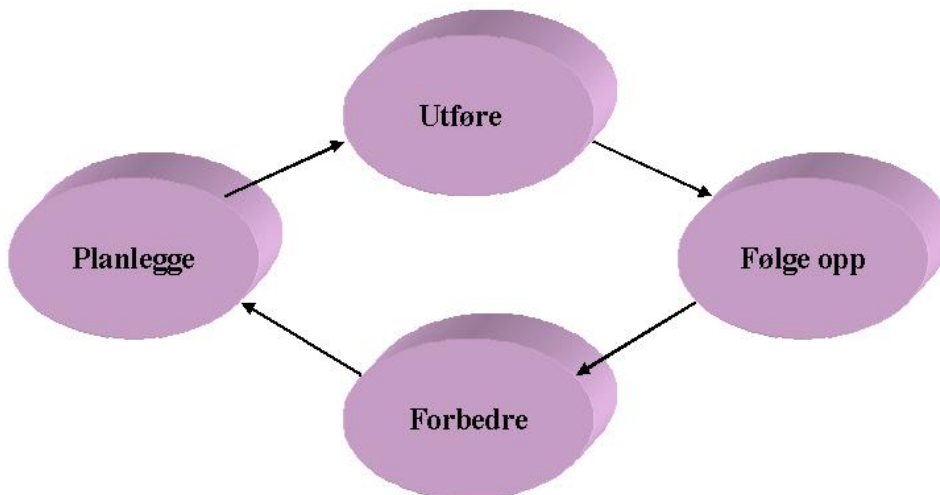
I Statoils styrende dokument om ledelse og styring [Statoil, 2005f] beskrives de konsernfelles prinsippene for dette: For alle aktiviteter - fra gjennomføring



Figur 6.5: Gjøre informasjon tilgjengelig og gjenbrukbar [Statoil, 2005e]

av konsernprosesser og store utbyggingsprosjekter til daglige aktiviteter - skal ledere sette klare mål og følge disse opp ved systematisk arbeid gjennom fasene Planlegge, Utføre, Følge opp og Forbedre. Disse fasene utgjør de fire trinn i styringssirkelen "PUFF", og skal legges til grunn ved oppbyggingen av Statoils styringssystemer. Dette er en forutsetning for effektiv læring og for å kunne oppnå kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser, produkter og kunderelasjoner.

PUFF-sirkelen gjør seg gjeldende i alle styrende dokumenter og i ryggmargen til folk; dette er måten de jobber på. Sirkelen er illustrert i figur 6.6.



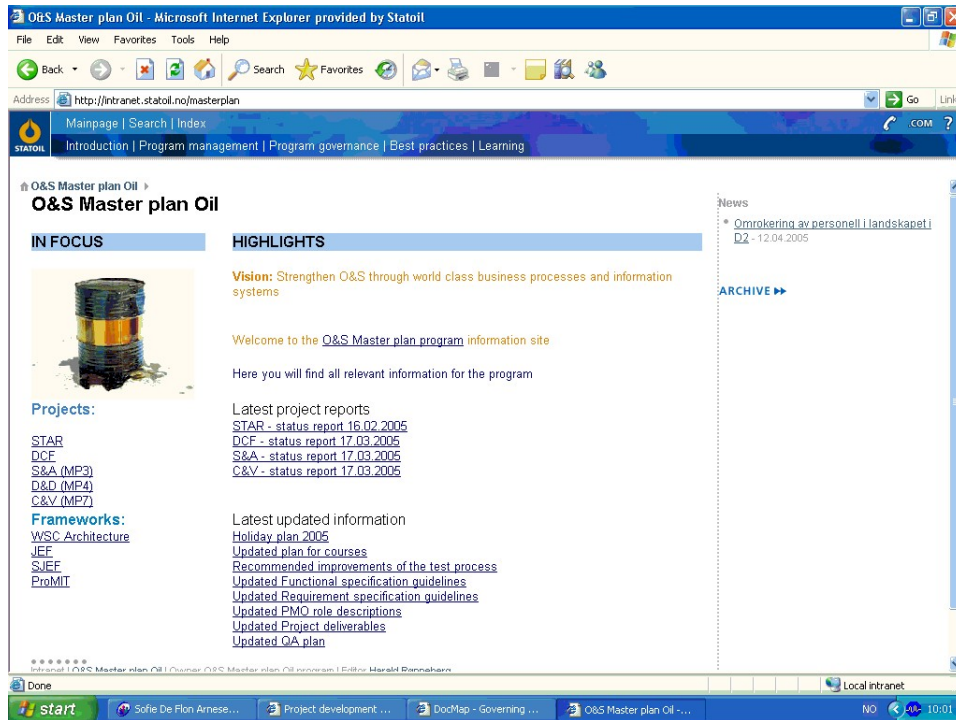
Figur 6.6: PUFF-sirkelen

De fire trinnene representerer følgende aktiviteter [Statoil, 2005f]:

- Planlegge:
 - Avklare og avtale mål/opp-gave (kostnad, tid, produkt)
 - Identifisere rammer og krav, og avklare behov for unntak fra disse
 - Etablere systemer, prosesser og organisasjon
 - Identifisere aktiviteter og avklare usikkerheten
 - Etablere planer for utførelse, inkludert opplæring og tilsyn, og fremskaffe ressurser
- Utføre:
 - Gjennomføre aktivitetene etter etablerte planer
 - Måle samsvar mellom avtale, plan og utførelse, og registrere eventuelle avvik
 - Iverksette korrektive tiltak ved avvik
- Følge opp:
 - Gjennomføre måling og planlagte tilsyn og behandle avvik
 - Registrere måledata, vurdere resultater og behov for tiltak
 - Rapportere status, resultater og erfaringer
- Forbedre:
 - Vurdere utførelse mot plan, analysere årsaker til avvik og vurdere trender
 - Utnytte analyser og erfaringer til læring og kontinuerlig forbedring
 - Iverksette korrigerende tiltak til forbedring av styringssystemet

6.4 Intranettet Masterplanen

Masterplanen har sitt eget område på Statoils intranett. I denne forundersøkelsen har jeg studert disse sidene for å få et inntrykk av hvilke tiltak og systemer innen Knowledge Management som finnes tilgjengelige for de ansatte i Masterplanen. Her ligger kun støtte for eksplisitt kompetanse, men det er likvel av interesse for en helhetlig forståelse av Knowledge Management i Masterplanen. Figur 6.7 viser hovedsiden til Masterplanens intranett.



Figur 6.7: Hovedside, Masterplanens intranett [Masterplan intranett]

På Masterplanens intranett er det mye fokus på **visjon, prinsipper og mindset**. Prinsipper er forventinger og regler som skal følges, og mindset er uttalelser som reflekterer en ønsket tenkemåte.

Masterplanens visjon er [Masterplan intranett]:

“Strengthen O&S through world class business processes and information systems”

Masterplanen har følgende arkitektur -og designprinsipper [Masterplan intranett]:

- SJEF skal bli brukt "as is"
- Alle prosjekter skal rette seg etter O&S Enterprise Architecture
- JEF skal bli brukt "as is"
- Test først
- Peer design og kode review

- Ekstern design og kode review
- JEF review
- Ingen "workarounds", for eksempel ved design -eller spesifiseringsfeil

O&S Masterplans samarbeidsprinsipper [Masterplan intranett]:

- Alignment
- Forpliktelse
- Respekt
- Engasjement
- Tillit
- Ikke skyld på andre
- Kontinuerlig tilbakemelding

Det er listet opp flere eksempler på mindset, her er noen av de:

"Vilje velger virkelighet."

— *Konsernledelsen*

"Ingen har tatt skade av selvstendig tenkning - men det motsatte har vi mange eksempler på."

— *Gisle Stokke*

"If you think you can or you think you can't, you will ALWAYS be right."

— *Henry Ford*

"The cover-up is often worse than the mistakes."

— *Rosabeth Moss Kanter*

På intranettet er det mye tilgjengelig prosjektinformasjon som siste prosjektrapporter og andre generelle opplysninger. Oversikt over JEF rammeverket og link til prosjektmetodikken ProMIT ligger også der. Under "Project Management" ligger det blant annet beste praksis for WBS¹, prosjekthåndbok, prosjektforslag, QA²-plan, SG³-møter og prosjektleveranser.

QA-planen består av aktivitetene QC⁴ og Pro⁵, se figur 6.8. QA er prosessen for å forsikre at prosjektene tilfredsstillende de relevante kvalitetsstandardene, leverer i henhold til prosjektmålene og de avtalte leveranseparameterne. I tillegg skal QA sørge for at de valgte IT-løsningene er fornuftige, robuste og gjennomførbare. QC er prosessen for å overvåke og kontrollere spesifikke prosjektresultater og prosjektprosesser for å fastslå om de overholder relevante kvalitetsstandarder. I tillegg skal det identifiseres måter for å eliminere de faktorene som bidrar til utilfredsstillende utførelse. **Proaktive aktiviteter** innebærer å planlegge aktiviteter i forkant for å sørge for kvalitet i prosjektprosessene og -leveransene [Masterplan intranett]. Målet er å bygge opp riktig kvalitet inn i leveransene første gang. Det er blant annet gjennom QA-planen Masterplanen legger opp til aktiviteter som legger til rette for overføring av taust kompetanse mellom deltakere i og utenfor Masterplanen [Rønneberg, 2005].



Figur 6.8: Quality Assurance [Masterplan intranett]

I hovedmenyen er det en egen side for læring med oversikt over aktuelle kurs i nærmeste fremtid, og foiler og andre dokumenter fra de kursene som har vært. Her er det mulighet for online påmelding.

Det er også en egen side med Beste praksis innen systemutvikling og testing.

¹Work Breakdown Structure

²Quality Assurance

³Styringsgruppe

⁴Quality Control

⁵Proactive activities

Under "Program management" og "Organization" ligger det en rolle/person-oversikt som inkluderer både O&S og IT-ressursene. Her er alle personer beskrevet med hovedoppgaver og aktuelle prosjekter.

6.5 Kompetanseprosjektet i Masterplanen

Masterplanen har et kompetanseprosjekt gående som skal sørge for at prosjektdeltakerne har en viss basis kompetanse på den teknologien som blir brukt i programmet. Dette blir gjort fordi Masterplanen inneholder mye ny teknologi og det er et tiltak for å få en best mulig oppstart av programmet.

Kompetanseprosjektet består av en rekke kurs og samlinger for alle deltakere i Masterplanen. Dette holdes i regi av Masterplanen for å skape et fellesskap, et felles bilde, og en arena for diskusjoner og overføring av taus kompetanse [Rønneberg, 2005].

6.6 Tiltak for overføring av taus kompetanse i Masterplanen

På bakgrunn av egne observasjoner, undersøkelser på nettstedet og samtaler har jeg kommet frem til at følgende er hva Masterplanen legger opp til av aktiviteter for overføring av taus kompetanse:

- QA-planen

Gjennom proaktive -og kontrollaktiviteter i QA-planen legger Masterplanen opp til aktiviteter som legger til rette for overføring av taus kompetanse mellom deltakere i og utenfor Masterplanen.

- Samlokalisering

Ved å sette prosjektdeltakere i samme prosjekt i et åpent kontorlandskap, i tillegg til å inkludere flere prosjekter i de samme lokalene, legger man til rette for overføring av taus kompetanse.

- Ansvarsbeskrivelser

Masterplanen gir roller ansvar som tilsier at de skal bidra til overføring av taus kompetanse.

- Formelle nettverk

Formelle nettverk er nettverk som organisasjonen etablerer. De har en klar hensikt og et klart mål, og deltakere til nettverket blir enten nominert av organisasjonen eller det er fastsatt på forhånd ved at roller som skal delta er konkretisert. O&S Master plan har etablert fire formelle nettverk:

1. Masterplan Coreteam
2. Architecture network
3. Design network
4. IT Program Management team

- Kurs med aktiv deltakelse

Kursene i Kompetanseprosjektet holdes i regi av Masterplanen for å skape et fellesskap, et felles bilde, og en arena for diskusjoner og overføring av taus kompetanse.

Masterplan Coreteam er en arena for informasjonsdeling i form av møter annenhver uke med de mest sentrale personene i programmet. Dette nettverket består av programledelsen, prosjektledere og arkitekter. Kundens representant er også deltakende på disse møtene. Her presenteres de ulike prosjektenes status og man tar opp eventuelle problemstillinger.

Architecture network ledes av teknisk arkitekt og har vært i gang en god stund. Dette nettverket skal hovedsakelig sørge for en felles teknisk forståelse og alignment. I tillegg har de fokus på kompetanseoverføring.

Design network ledes av lead designer, men er ikke helt på plass enda. Her er hovedmålet å skape en felles forståelse for OO design og Domain Driven Design, i tillegg til Masterplanens beste praksis på området. Også her er det fokus på kompetanseoverføring.

IT Program Management team har grunnet blant annet tidsmangel ikke vært gjennomført i vår. Nå er det i gang igjen i regi av programleder fra IT. Dette er et mer erfaringsforum enn det Coreteam er og det er fokus på kompetanseoverføring der man inkluderer programledere, teknisk arkitekt, testleder, configuration manager, usability analyst og alle prosjektledere.

Med den informasjonen jeg skaffer meg gjennom de kvalitative intervjuene vil jeg avdekke hvilke tiltak som virkelig er i bruk for overføring av taus kompetanse, og hvilke av disse som fungerer i praksis. Dette vil bli presentert i kapittel 7.

6.7 Medarbeidersamtalen, MAS

Medarbeidersamtalen (MAS) er en årlig planleggings- og utviklingssamtale mellom leder og medarbeider og inngår i Statoils system for Målrettet Ledelse og Personellutvikling (MLP). MAS forutsetter en konstruktiv og sannferdig dialog der det er viktig med åpenhet, tillit og god forberedelse. Det forventes at både leder og medarbeider setter seg grundig inn i "Vi i Statoil" før MAS, se kapittel 6.1. Under denne samtalen skal leder og medarbeider med utgangspunkt i bedriftens og medarbeiderens behov ta opp viktige sider ved arbeidssituasjonen [Statoils intranett].

Medarbeidersamtalen er et svært viktig virkemiddel i arbeidet for å utvikle [Statoils intranett]:

- En bedriftskultur som vektlegger resultatorientering
- Måten man opptrer og arbeider på
- Medarbeidere, ledere og lag

Medarbeidersamtalen er et viktig tiltak innen Statoils personell- og kompetanseutvikling [Rekdal, 2003], og det er et krav at alle ansatte skal ha medarbeidersamtale med minst en oppfølgingssamtale i løpet av året. Det er ressurseier som er ansvarlig for planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen [Statoils intranett].

Formålet med medarbeidersamtalen er å [Rekdal, 2003]:

- Sette arbeidsmål og kunnskapsmål, prioritere oppgaver og ansvar
- Sikre systematisk oppfølging og tilbakemelding på resultater og kvalifikasjoner
- Sikre målrettet videreutvikling og disponering av personell

Utviklingsdelen av medarbeidersamtalen er svært sentral. En planmessig og systematisk utvikling skal sikre at den enkelte medarbeider og selskapet har den kompetansen som kreves for at Statoil skal kunne nå sine mål. Tiltak for økt kompetanse og karriereutvikling for den enkelte medarbeider skal være i samsvar med selskapets kompetansestrategier og forretningens behov, og skal gi føringer for utviklingsretning i et lengre perspektiv [Statoils intranett].

I medarbeidersamtalen vurderes følgende ferdigheter som er knyttet til medarbeiderens jobbutførelse [Rekdal, 2003]:

- Resultatoppnåelse
- Innsikt og læring
- Relasjoner
- Kommunikasjon
- Miljø, sikkerhet og sikring

Siste arbeidsmiljøundersøkelse og en intervjuundersøkelse fra november 2004 viser at man ytterligere må vektlegge og forbedre:

- Tilbakemelding på prestasjoner og resultater
- Utviklingsaspektet i samtalen
- Koblingen mellom karriereløp og forretningens behov
- Kvaliteten på oppfølgingsamtalen

6.8 Prosjektmetodikken ProMIT

Prosjektmetodikken ProMIT, *Project Methodology for IT projects*, er Statoils standard prosjektmetodikk for IT prosjekter. ProMIT er en av flere rammer som tilsammen utgjør "Kvalitetssystemet" for IT prosjekter. Formålet med ProMIT er å definere hvilke leveranser som trengs i de fleste IT prosjekter, rekkefølgen de bør håndteres i og tilpassing av metodikken slik at den passer de ulike IT prosjektene i Statoil [Statoils intranett]. I tillegg inneholder ProMIT en samling med beste praksis for prosjektledelse, for eksempel i forbindelse med risikohåndtering og prosjekthåndbok [Rønneberg, 2005].

ProMIT har et eget nettsted på Statoils intranett som vist i figur 6.9.

Leveransene er gruppert i ulike komponenter (faser) som er illustrert som gule firkanter i figuren. ProMIT kan betraktes som en huskeliste over hvilke leveranser som kan inngå i et prosjekt. Det er angitt hvilke leveranser som er obligatoriske og hvilke som er frivillige. ProMIT bygger på PROMIS som er Statoils generelle metodikk for prosjektgjennomføring [Rekdal, 2003].

ProMIT er basert på erfaring og kunnskap fra forskjellige IT organisasjoner. Riktig bruk av ProMIT vil bidra til redusert tidsforbruk og lavere kostnader i prosjektutvikling samt øke kvaliteten på leveransene. Ethvert prosjekt er

Figur 6.9: Hovedside, ProMIT [Statoils intranett]

bygget opp ved å definere et antall leveranser i en bestemt rekkefølge med den hensikt å nå et bestemt mål.

På nettstedet er det også beskrevet ulike prosjekttyper og prosjektmetoder (vannfall, iterativ o.l) til hjelp i arbeidet med prosjektplanleggingen og -gjennomføringen.

Det er prosjektleders ansvar å evaluere og bestemme hvilke leveranser, komponenter og hvilken prosjektmetode som er relevant for det enkelte prosjekt og som skal gjennomføres. Prosjektleder kan få oppstartsstøtte og coaching av andre erfarne prosjektledere i bruk av metodikken og hjelp til å sette opp prosjekthåndboken, noe alle prosjektledere må gjøre ved prosjektoppstart i henhold til ProMIT [Rekdal, 2003].

Kapittel 7

Resultat av de kvalitative forskningsintervjuene

I dette kapitlet fremstiller jeg resultatet av de kvalitative forskningsintervjuene. Sammen med resultatet av forundersøkelsen i kapittel 6 beskriver dette svarene på forskningsspørsmålene presentert i kapittel 4.3. Jeg vil her presentere Statoils definisjon av KM og mål med KM i tillegg til hvilke praktiske tiltak Statoil og Masterplanen har innført og hvilke av tiltakene som fungerer i praksis.

Informasjonen er på forhånd analysert som beskrevet i kapittel 5.

Dette kapitlet har jeg delt opp i syv underkapitler i henhold til intervjuguidene mine, se vedlegg B til F. Dette for å gi en mest mulig oversiktlig fremstilling av resultatet. I tillegg har jeg et oppsummerende underkapittel til slutt som blant annet vurderer de tiltakene Masterplanen har i dag for overføring av både taus og eksplisitt kompetanse.

De to første underkapitlene er knyttet til Statoil generelt, mens de resterende er i henhold til Masterplanen spesielt.

Jeg ønsker å presisere at de påstandene jeg kommer med i dette kapitlet er min opplevelse og oppfattelse av situasjonen, og ikke nødvendigvis helt korrekte beskrivelser.

7.1 Statoils KM-definisjon og KM-mål

Gjennom intervjuene kom det frem at mange hadde en formening om hva Knowledge Management er, og hva som er utfordringene med dette: Knowledge Management er å forvalte kompetanse og sette dette i riktig spill. KM kan høres enkelt og innlysende ut, men det er vanskelig å få det til å fungere i praksis. Hovedutfordringen her er å omsette kompetanse til handling.

Det ble belyst tre hovedaspekter ved KM: 1. On-the-job training, det daglige arbeidet og utfordringene her 2. Tilleggsutdannelse (kurs) 3. Felles tilnærming, definisjon, metodikk. Det er viktig å fange og tilgjengeliggjøre den tause kompetansen.

Knowledge Management er en av de sentrale trendene for en moderne bedrift, og det å få kontroll på kompetansen i bedriften er noe av det viktigste i verdiskapningen. Statoil klarer aldri å få olje opp fra Nordsjøen uten høy kompetanse.

I dette underkapittelet vil jeg ta for meg Statoils Knowledge Management-definisjon, Knowledge Management-mål, fokus fra ledelsen i Statoil, konsernansvar og organisasjonskultur.

Knowledge Management-definisjon

Mange synes det er veldig viktig med en konsernfelles Knowledge Management definisjon, dette for å vite hva det er snakk om, og for å få en felles forståelse av dette. Dette er et steg i retning av å få på plass et rammeverk og en awareness på tema. På denne måten får man et mye bedre utgangspunkt for å få en konsernfelles gjennomslagskraft ved at alle er under samme paraply. Dette vil også føre til at det blir lettere å få til kompetansedeling mellom avdelingene.

I Statoil i dag finnes det ingen konsernfelles definisjon av Knowledge Management. Hovedpoenget med en slik definisjon vil være å avmystifisere begreper og tilnærming, og ikke la det svulme til et begrep man ikke forstår. De fleste jeg intervjuet følte at det var et klart forbedringspotensiale på dette i Statoil, da de savnet en mer bevisstgjøring fra ledelsen sin side. Det er mange forskjellige oppfattelser av begrepet Knowledge Management. Mange snakker om det, men man vet ikke hva dette egentlig dreier seg om. Det er en stor utfordring å greie å sette det i system der man får til kontinuerlig læring på en strukturert og metodisk måte.

Et par andre jeg snakket med syntes ikke selve definisjonen var så viktig.

De mente det var det praktiske som var essensielt, og det å få frem "Hva vet Statoil?".

Knowledge Management-mål

Det finnes heller ingen konsernfelles Knowledge Management-mål i Statoil, kun noen mål innen enkelte fagområder. Det har tidligere vært gjort forsøk på å få til dette, uten at det har lyktes. Det renner ofte ut i sanden.

De aller fleste jeg har snakket med ga uttrykk for at det er veldig viktig med entydige og konkrete KM-mål. Det er her det hele må begynne, man må få et slags felles "system" der alle har en plan for KM med felles retningslinjer. Dette er utrolig viktig fordi kompetanse er Statoils kritiske suksessfaktor nummer en. Uten gode folk lykkes ikke Statoil, og det burde derfor være veldig konkrete mål for KM.

Noen var litt skeptiske også her. De mener at konsernfelles KM-mål kanskje blir et litt for høyt nivå, for abstrakt, Statoil er for stort. De er redde for at man ikke klarer å generalisere det til at det kan gjelde alle. Det må en spissing til for å få det håndgripelig. De er av den oppfatningen at forvaltning av kompetanse og det å bygge kompetanse må legges på et lavere nivå, men med noen overordnede styrende prinsipper. Hvis det skal være felles mål må disse isåfall ha rom for variasjon i henhold til ulike avdelinger og områder. En del opplever at det er mye som gjøres innen KM på konsernnivå, men det er stor mangel på bevissthet og kompletthet.

Fokus fra ledelsen i Statoil

Det var stor enighet om at Knowledge Management er et emne det bør være fokus på, og det bør selges inn i ledelsen som et lønnsomt konsept.

Det virker ikke som om Statoil har fokus på dette tema, det er kun enkeltpersoner som står frem og er opptatt av dette. Det oppleves en veldig uklar, tvetydig fokus, ikke noe helhetlig eller konkret, noe det burde være for å få gjennomslagskraft. Det som finnes er spredt og tilfeldig. Mangel på fokus fra konsernledelsen vil føre til manglete fokus totaltsett. Det virker som konsernledelsen gjerne vil få til noe, men dette er veldig av og på.

Mange mente at konsernledelsen vinner på å vie fokus til dette tema, ha tydelige verdier, og legge vekt på å være en åpen organisasjon. De to siste punktene er Statoil ganske bra på. Videre bør bedriften legge til rette for Knowledge Management ved å gi spennende arbeidsoppgaver som gjør at de

ansatte strekker seg hele tiden litt ekstra.

Det ble nevnt to faktorer angående bedriftens fokus og bevisstgjøring: 1. Medarbeidernes individuelle bevisstgjøring og ønsker 2. Bedriftens bevisstgjøring av eget behov. Disse to faktorene er viktig å samkjøre.

Totalt sett virker det som om konsernledelsen har et stykke igjen å gå, det virker ikke som de har helt kontroll på dette området.

Konsernansvar

I Statoil i dag er det ingen med et eget konsernansvar for Knowledge Management. Dette ble etterlyst av flere av intervjuobjektene. Nå ligger det delvis og tilfeldig hos PO/HR-ansvarlig.

Organisasjonskultur

Organisasjonskultur og mindset har utrolig mye å si for Knowledge Management. En læringskultur er helt sentralt for å lykkes. Noen opplever at det i Statoil er en kultur som støtter KM, det vil si at det er fokus på læring i form av kompetanseplanlegging, -bygging og -deling. Dette er dessverre ikke tilfelle overalt. Kulturen er veldig varierende, og mange synes det er et forbedringspotensiale på dette i bedriften. I det siste har man riktignok fått en positiv dreining, der folk skjønner at de selv må være interaktive.

Det ble skissert tre hjørnesteiner for KM i Statoil: 1. PUFF-sirkelen som gjør seg gjeldende i alle styrende dokumenter og ryggmargen til folk, dette er måten de jobber på 2. Prosesseiere 3. MLP (Målrettet Ledelse og Personellutvikling) og MAS (medarbeidersamtalen).

7.2 Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse

I dette underkapittelet vil jeg ta for meg kartlegging av organisatorisk kompetanse, kompetansestrategi, påvirkning, kompetansedeling i og mellom prosjekter generelt i Statoil, motivering og oppmuntring og organisert læring.

Kartlegging

Under flere av intervjuene ble det presisert viktigheten av å prøve å kartlegge organisasjonens kompetansebehov. Statoil bør få en felles måte å gjøre dette på, men her gjenstår det mye. Noen synes at Statoil er bra på kartlegging og utvikling, men at det bør jobbes mer med dette noen steder.

En metode for å kartlegge kompetansebehovet til organisasjonen er gjennom intervjuer for å skaffe informasjon (gap-analyse) som bidrar til en kompetanseplan, men her er det som sagt et forbedringspotensiale for å få en felles praksis på dette.

En annen metode for å kartlegge på sektornivå er ved bruk av skjemaer der de ansatte selv setter opp sterke sider, kortsiktige og langsiktige utfordringer og tiltak for å oppnå dette. Dette påvirker kompetanseutviklingen ved å bidra til en bevisstgjøring av muligheter og utvikling innen sektorene. I tillegg holdes intervjuer. På denne måten blir man tvunget til å tenke igjennom sin egen situasjon og kompetanse.

Noen av de jeg snakket med var skeptiske til å måle fagområder i forbindelse med kompetansekartlegging og det å holde oversikt. De mente at dette ikke blir en riktig fremstilling fordi folk ikke vet godt nok hva de kan, eller de tror for godt om seg selv. Det beste er derfor intuisjonsbasert, og å holde oversikt på en enkel måte. CV-databaser er et godt hjelpemiddel her, men det bør bli klart om bruk av dette er obligatorisk eller ikke. Nå er det forskjellige oppfattelser rundt dette. Igjen ble det ytret ønske om å få en konsernfelles måte å håndtere ting på.

De jeg snakket med på konsernnivå mente at kompetansebehovet til prosjekter bør klarlegges av prosjektleder selvstendig og etter beste evne, ikke ved hjelp av verktøy. En leder bør selv vite hvem som kan hva, ikke kun belage seg på systemer. Det virker dessverre som om Statoil er bedre til å kartlegge tids- og økonomiske aspekter enn kompetanse.

Kompetansestrategi

I forbindelse med Knowledge Management er det viktig at man fører en ledelsesstil der man støtter og legger til rette - ikke styrer.

Statoil har en teknologistrategi, men denne representerer kun en liten del av den såkalte kompetansesirkelen (Planlegging, Anskaffelse, Utvikling og Utnyttelse av kompetanse). Denne strategien er kun en del innen Anskaffelse, det vil si forskning. Det er feil å tro at man her dekker hele spekteret.

Noen mener man i tillegg trenger en konsernfelles kompetansestrategi med gapanalyse og konkrete prosesser for å dekke disse gapene. Det er blitt noe fokusering på dette, og det er idag en pilot ute i NGL.

Påvirkning

I Statoil generelt bør man påvirke kompetanseutviklingen gjennom strategiprosesser, Målrettet Ledelse og Personellutvikling (MLP), Medarbeider Samtalen (MAS), rekruttering av nye ansatte, dialog mellom leder og ansatt, oppfølging av kompetansemål og -utvikling og bruk av åpent kontorlandskap. I tillegg bør man ha lederforum med gapanalyse og tiltak for å lukke disse gapene.

Under intervjuene ble det skissert tre steder for påvirknings-ansvar innen Knowledge Management: 1. Prosesseiere og deres nettverk 2. Andre formelle nettverk som går på tvers av linjer (dele beste praksis, få bedre oversikt over kompetansen) 3. Linjeledere. Noen jeg snakket med mener at prosesseier har mye, kanskje for mye, ansvar. Dette ser ut til å fungerer forskjellig i Statoil.

Det blir gjort en del innen Knowledge Management i Statoil i dag, men det ble påpekt at det kan og bør gjøres mye mer.

Kompetansedeling i et prosjekt

Kompetansedeling internt i et prosjekt er noe Statoil bør ha stort fokus på, særlig på overføring av taus kompetanse. Det er ofte vanskelig å få til, så det må legges til rette for gode arenaer for kommunikasjon. Trygghet og god takhøyde er også viktige forutsetninger som ble nevnt for å lykkes, i tillegg til spilleregler for takling av feilgrep. Ledere bør takle feil på en sympatisk måte og ha en åpenhet rundt dette slik at man lærer noe av det. Videre er det viktig å ha felles mål, bli kjent og ha en personlig og trygg tone. Håndtering av møter er også et aspekt som ble nevnt. Man bør få til en effektivisering her som gjør at man ikke bruker tid på unødvendige ting.

Workshops kom frem som et godt virkemiddel for kompetansedeling, men disse må være godt styrt. For å få mest mulig ut av et slikt tiltak bør alle involverte være aktivt deltakende og engasjerte og alle inkludert i en evaluering. På denne måten får man best frem den tause kompetansen. Slike aktiviteter må tilpasses til hvert prosjekt og situasjon.

Flere jeg snakket med la vekt på at formelle tiltak er mindre viktig. Et prosjekt i seg selv er kompetanseutvikling! Det uformelle har størst betyd-

ning, det er her det meste av den tause kompetansedelingen skjer. For mye rammer trenger ikke være bra.

I forbindelse med kompetanseutvikling ga de fleste uttrykk for at on-the-job training er aller viktigst og det mest vesentligste. Det er av stor betydning å få de ansatte til å forstå dette. Noen foreslo også at man bevisst kan utlevere oppgaver som er avhengige av hverandre slik at man blir nødt til å ta kontakt med andre i prosjektet.

Kompetansedeling mellom prosjekter

Kompetansedeling og særlig overføring av taus kompetanse mellom prosjekter er noe alle hadde stor tro på.

Tiltak som ble nevnt her er utskifting av folk, arenaer, nettverk/dialoger, historier, kvalitetssikring og peer assist. Det siste blir sett på som veldig effektivt, og det brukes noen steder. Man henter inn folk med lik erfaring og arbeidsoppgaver for spørsmål og sjekk. Dette er kun til hjelp, et tilbud for å få hjelp av folk som har vært i samme situasjon som deg selv.

De jeg snakket med syntes slike tiltak bør bli konsernfelles, og kanskje obligatorisk, og de mener at Statoil absolutt har et forbedringspotensiale på dette området.

Motivering og oppmuntring

De jeg intervjuet på konsernnivå hadde klare meninger om hvordan de ansatte generelt i Statoil burde bli motivert og oppmuntret i forbindelse med Knowledge Management:

De ansatte bør bli motivert til å utvikle og dele kompetanse ved at det jobbes med mindset og kulturen og så støtte dette med prosesser og legge det fysiske til rette. Det er viktig at denne motiveringen kommer fra den nærmeste lederen. Videre må bedriften finne løsninger som bidrar til å ivareta egne kompetanseutviklings-ønsker som er i samsvar med Statoils interesser. De ansatte bør bli motivert gjennom å få ta del i spennende prosjekter og få et fellesskap med stort fokus rundt Knowledge Management. Som nevnt tidligere bør man lede og ikke styre de ansatte, og man bør fokusere på å få en riktig kompetanseutvikling på de rette folkene.

Minst like viktig er det å motivere seg selv. De ansatte bør derfor få spillerom og mulighet til å være nysgjerrige. Statoil bør også være litt forsiktig: Man

må ikke oppmuntre folk til å lære noe de ikke får brukt eller noe man ikke trenger. Dette er isåfall svært demotiverende.

I forbindelse med motivering er det viktig å få frem at fagjobber også er viktig og en god karrierevei. Man trenger ikke kun utvikle seg mot personal- og lederansvar.

Organisert læring

I Statoil er det lagt opp til mye organisert læring i form av blant annet Statoil School, nettverk, kurs og masterstudier. Det er mye fokus på dette, men det er likevel her det blir gitt veldig dårlige tilbakemeldinger fra de ansatte. De jeg snakket med på konsernnivå mener dette mest sannsynlig skyldes passivitet fra de enkelte, ikke mangel på tilbud fra statoil. De ansatte må selv anstrenge seg for å utvikle seg, det detter ikke ned i fanget på de.

I tillegg er det viktig at de ansatte forstår at det er på jobb den største lærearenaen er. Det å strekke seg etter utfordrende arbeidsoppgaver har veldig mye å si for egenutviklingen.

7.3 Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse

I dette underkapittelet vil jeg ta for meg fokus fra ledelsen i Masterplanen, Knowledge Management-ansvar, kartlegging av Masterplanens kompetansebehov, påvirkning og en spesiell utfordring i Masterplanen.

Fokus fra ledelsen i Masterplanen

Det var enighet blant de jeg intervjuet om at stor og tydelig fokus på Knowledge Management fra ledelsen i Masterplanen er utrolig viktig.

I Masterplanen er det lagt stor vekt på kompetansebygging med mye kursing. Det er mye ny teknologi, så ledelsen er opptatt av å bygge opp kompetanse på dette, noe de ansatte er veldig fornøyde med. Alle i Masterplanen vet at det er fokus på læring, og kompetanse er suksessfaktor nummer to. De fleste opplever at dette er noe ledelsen er opptatt av, og at dette diskuteres mye. "Hvordan skal vi sørge for at folk kan nok til at vi skal kunne gå videre?" En viktig risikofaktor går på om IT har den kompetansen som trengs, og mange

opplever at man jobber grundig med utvelgelse av folk og utvikling av de man har. Likevel virker det ikke som om Knowledge Management-begrepet er ordentlig innarbeidet og formalisert, noe de fleste synes det burde være. Det virker derfor som om ledelsens fokus ikke har kommet helt ut til alle.

Noen opplever at fokuset er litt opp og ned, og at det ofte kommer inn litt for sent. De mener det burde være mer proaktivt og komme inn tidligere, særlig ved overgang mellom prosjekter. Flere etterlyste en mer spesifikk tilnærming fra ledelsen da Knowledge Management i Masterplanen i dag er veldig opp til den enkelte. Noen jeg snakket med var av den oppfatning at det er et dårlig fokus og ingen prioritering, men mente at Knowledge Management er noe som skjer naturlig.

Kompetanseutvikling blir prioritert til en viss grad med dokumenter, samlinger og beste praksis, men de ansatte føler som sagt at det burde være en mer helhetlig fokus, da særlig på hands-on kompetanseoverføring i daglige, konkrete situasjoner. Ledelsen må dra det frem i lyset!

Knowledge Management-ansvar

Det er ingen uttalt person som har et eget ansvar for Knowledge Management i Masterplanen. I praksis er det programleder fra IT som tar seg av mye her. Noen opplever at prosjektleder for kompetanseprosjektet også har en viss rolle for dette. Noen mener det i prinsippet er ressurseier og andre ledere, og til en viss grad PMO, som har dette ansvaret.

I Masterplanen finnes det heller ingen som sørger for at de ansatte hele tiden har maksimal kompetanse, dette er eget ansvar og opp til den enkelte. Det er ingen i Statoil som pusher deg. De jeg snakket med synes dette fungerer greit, man er selv nødt til å skjønne viktigheten av dette.

Kartlegging av Masterplanens kompetansebehov

For et år siden ble det gjort en replanlegging for å kartlegge kompetansebehovet til Masterplanen. Man gjennomgikk da alle planlagte prosjekter for å kartlegge hvilke roller det var behov for, fastsatte kompetansekrav til disse rollene før dette ble mappet opp mot egne ansatte for å få et bilde av behovet og eventuelle gap.

Det ble også nevnt at man bruker systematiske antakelser for å se hvilket kompetansebehov Masterplanen har fremover. I tillegg blir dette behovet kartlagt gjennom medarbeidersamtalen og oppfølging av disse. Andre mente

dette var ansvaret til prosjektledere, PMO i form av tekniske ledere, og arkitekter og designere. Det blir lagt opp kurs i Kompetanseprosjektet på bakgrunn av kartlagt behov.

Noen visste ikke hvordan, eller i det hele tatt om, kompetansebehovet til Masterplanen ble kartlagt konkret, mens noen mente det ikke var noen systematisk fremgangsmåte for dette.

Flere jeg snakket med synes det er viktig å kartlegge dette. Det kan være vanskelig å vite hva Masterplanen trenger frem i tid, så man må se inn i "glasskulen" og prøve å forstå trendene i markedet.

Andre igjen ga uttrykk for at en slik kartlegging er noe som "går seg til". De mente det ikke er noe poeng å se hvilket kompetansebehov Masterplanen vil ha om noen år, og at det viktigste er det korte fokus. Ting forandrer seg for fort. En fremtidig kartlegging så de ikke på som særlig nyttig, da mye er beskrevet allerede.

Påvirkning

Kompetanseutviklingen i Masterplanen påvirkes ved at ledelsen har fokus, er tydelige på hva som forventes og ved at de setter læringsmål.

Gjennomføring av Kompetanseprosjektet påvirker også kompetansen ved å bygge opp nødvendig teknisk kompetanse i Masterplanen.

Utfordring

En stor utfordring i Masterplanen er at de gamle applikasjonene som skal byttes ut inneholder mye taus kompetanse. Dette er viktig informasjon å få frem, men dessverre veldig vanskelig. I tillegg er det et problem at man i praksis tar mange krav til den nye applikasjonen for gitt, krav som er selvsagte. Disse bør også inkluderes. I overgangen fra gamle til nye applikasjoner må alle relevante krav tas med. Et tiltak som ble foreslått for å håndtere disse utfordringene var å bevisst bruke de som sitter med kompetanse på de gamle løsningene i spesifiseringen av de nye.

Det ble også presisert viktigheten av å distribuere kravspesifikasjonene skikkelig, til mange personer.

7.4 Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse

I dette underkapittelet vil jeg ta for meg ressursoversikt, bevisstgjøring av egen kompetanse, utviklingsmål, læringsmål, mål for å dele kompetanse, integrasjon av eksterne konsulenter, ordninger for læring, motivering, faglige utviklingsmuligheter, on-the-job training og lederes posisjon i forhold til de ansatte.

Å holde oversikt over ressursene

Det var flere som ikke visste hvordan man i Masterplanen formelt holder oversikten over ressursene (hvem som kan hva), men for de fleste er dette noe man bare vet. Folks erfaring og deres personlige nettverk gir de ansatte en god innføring i andres kompetanse, og dette ser ut til å fungere greit.

En CV-database ble likevel poengtert som et poeng fra flere av de jeg snakket med. Særlig for ressurseier kan et slikt system være nyttig, men også for prosjektdeltakerne. Det var ønskelig å få en slik oppdatert CV-database lett tilgjengelig på Masterplanens intranett.

Det finnes i dag en CV-database for Statoil IT, *.Competence*, men denne er ikke oppdatert og blir ikke brukt.

Å vite hva man kan

Alle jeg intervjuet mener de selv har en god innsikt i hva de kan. De vet også godt hvem andre som innehar denne kompetansen, da de fleste kjenner organisasjonen og mange av medarbeiderne godt. Flertallet føler i tillegg at leder og overordnede vet hva deres kompetanse er, noe som blir sett på som veldig viktig. Folk synes programleder fra IT er veldig flink her, og bruker mye tid på dette området.

Noen føler dessverre at lederne ikke kjenner til deres kompetanse. For de eksterne konsulentene er det ofte at kun ledere i hjemmebedriften har kompetanseoversikten og ikke ledere i Masterplanen.

Utviklingsmål

I Masterplanen settes det utviklingsmål for den enkeltes kompetanseutvikling. Dette gjøres i forbindelse med medarbeidersamtalen på grunnlag av de ansattes egne ønsker og organisasjonens behov. Det settes felles mål med oppfølging av disse.

Noen av prosjektdeltakerne føler utviklingsmålene blir satt opp mest på grunnlag av hva Masterplanen og Statoil har behov for og ikke den enkelte ansatte. I tillegg opplever noen det som problematisk at det forventes at folk skal lese og utvikle seg i fritiden, noe mange synes er vanskelig å få til.

Læringsmål

Ledere prøver å sette konkrete læringsmål for de ansatte i Masterplanen, men dette gjelder ikke for alle. Det ble etterlyst en mer fokus på slike mål, og man ønsker at det gjerne skal være hyppigere diskusjon på dette, ikke kun i forbindelse med medarbeidersamtalen. Det bør settes læringsmål for nyansatte og i forbindelse med nye arbeidsoppgaver.

Mål for å dele kompetanse

Det settes ikke individuelle mål for at de ansatte skal dele kompetanse. Det er ikke fokus på dette, og det var en stor enighet om at slike mål burde finnes.

Noen mener likevel det settes mål for dette i form av coaching av andre, QA- og QC-gjennomganger og via fadderopplegg for nyansatte.

I Capgemini utnevnes årets konsulent som har bidratt mest på dette området, og et forslag som kom opp var om noe slikt burde kunne videreføres i Statoil.

Mangel på integrasjon av eksterne konsulenter

Det blir sett på som et problem at noen av de eksterne konsulentene ikke alltid er helt inne i Statoil sine rutiner. De blir ikke på samme måte inkludert i blant annet kompetanseoversikter. De har heller ingen medarbeidersamtale med Statoil og det settes derfor ikke utviklingsmål, læringsmål eller mål for å dele kompetanse for deres konkrete arbeid i Masterplanen.

Ordninger for læring

I følge mange av prosjektdeltakerne er læring i Masterplanen veldig opp til en selv. Ved egen hjelp via samtaler og interaksjon med andre tilgjengelige ressurser utvikler de sin kompetanse. Det meste av læringen skjer gjennom prosjektene, men det er også lagt opp et stort kurstilbud gjennom Kompetanseprosjektet.

Alle jeg snakket med synes det er et bra tilbud av kurs gjennom Kompetanseprosjektet. Noen synes riktignok kursene lett har blitt litt overflatiske, at de ikke går veldig dypt. Noen poengterte også at de ofte har vart for lenge. En hel dag blir for mye. De synes det er bedre med flere korte kurs og med fokus på kontinuitet.

Utvikling av ny kompetanse vurderes sterkt i Masterplanen. Det arrangeres kun kurs som er relevante og aktuelle og nært knyttet til de konkrete prosjektene. Det er en to-the-point, behovsfokusert læring der man er selektiv med hva som kreves lært. Dette er prosjektdeltakerne veldig fornøyd med.

Det er veldig mye kursing nå fordi Masterplanen er i startfasen, og ledelsen har fokus på å bygge opp folks kompetanse til en viss basis. Man er bevisste på å ivarete de ansattes nye kompetanse ved at denne blir brukt.

Mange jeg snakket med har ikke så veldig tro på kursing. De mener dette ikke er like effektivt som det å praktisk jobbe med ting. Andre igjen synes dette kurstilbudet er veldig nyttig.

Ved å avholde kurs i regi av Masterplanen prøver ledelsen å skape et fellesskap rundt kursene med felles arenaer for diskusjoner og overføring av taus kompetanse.

Motivering i følge ledelsen

Ledelsen i Masterplanen mener de ansatte blir motivert til å utvikle og dele kompetanse gjennom medarbeidersamtaler og gjennom en tett oppfølging av mål (oppfølgingsamtaler). De blir også motivert ved at det er en forventning til dette, en slik innstilling ligger i kulturen. Det er som sagt et ønske om at det skal settes konkrete individuelle mål for utvikling og deling av kompetanse. Videre blir de ansatte motivert ved at de oppmuntres til å delta på faglige seminarer og selv bidra her med foredrag og liknende.

Det blir ikke gitt noen belønning for å utvikle eller dele kompetanse, men indirekte er det likevel en sammenheng. Noen synes det burde være krav om

dette som gir direkte utslag i lønnen. I dag er det blant annet krav om å dele kompetanse i form av peer reviews.

Motivering - hva fungerer

Det som motiverer prosjektdeltakerne til å **utvikle egen kompetanse** er at det gir en selvtilfredsstillelse, en god følelse av å beherske noe og at de øker salgsverdien sin og dermed blir selektivt fremfor andre.

Videre ble det poengtert at man ønsker å være fleksibel og å generelt gjøre en bra jobb ved å skape gode kvalitetsprodukter som blir brukt. Konkrete belønninger er også en motivasjonsfaktor.

Prosjektdeltakerne blir motivert til å **dele kompetanse** ved at det i seg selv gir dem mye å lære bort ting til andre. Det er en tilfredsstillelse at folk spør dem om hjelp, og de synes det er gøy å vise andre hva de kan når de har lært noe. Det er også en motivasjonsfaktor at andre bruker det de har lært dem.

For andre var krav om å dele en god nok motivasjon, og det å få tildelt roller for dette.

Andre igjen synes belønning er en motivasjonsfaktor også for dette.

Hva gjør ledelsen i praksis for å motivere

Ledelsen motiverer de ansatte til å utvikle og dele kompetanse ved å legge forholdene til rette for dette. I tillegg motiverer de gjennom medarbeidersamtalen og ved å gi roller for deling. Dette skjer da blant annet gjennom mentoring og QA-aktiviteter. De har også en viss tilbakemelding og oppfølging av medarbeidersamtalen, men prosjektdeltakerne synes de burde fulgt opp dette enda mer.

Noen føler at ledelsen i Masterplanen ikke gjør noe for å motivere de ansatte, bortsett fra å arrangere kurs.

Mulighet til å utvikle seg faglig

De fleste jeg snakket med føler de absolutt har mulighet til å utvikle seg faglig og bruke seg selv over 100 %. De mener Masterplanen har et jobbmiljø med mye spennende teknologi og de har folk rundt seg til disposisjon hele tiden.

Dette er veldig bra. Noen synes likevel det er en utfordring å få seg til å sette av tid til faglig utvikling i alt stresset. De mener det må være en slags time out fra arbeidet for å få til dette.

Et fåtall føler ikke at de får brukt seg selv 100 % hele tiden, men skjønner at det er en utfordring for ledelsen å bruke alle maksimalt alltid.

Mange jeg snakket med påstår at de anstrenger seg for å utvikle seg faglig, men noen ville gjerne hatt andre utfordringer noen ganger.

On-the-job training

Det ble påpekt som en utfordring å få folk til å skjønne at det er on-the-job det meste av kompetanseutviklingen skjer. Man må strekke seg litt lenger i sitt daglige arbeid. Denne typen læring er den viktigste læringsarenaen og er mye mer effektiv enn kursing. Det er dessverre veldig varierende innstillinger til dette. Mange innser ikke dette, og det er et problem at ikke alle skjønner at de av og til må lære noe nytt. Ledelsen synes det er veldig viktig å få frem poenget med on-the-job training da opp mot 90 % av læringen skjer i prosjektene og i samhandling med andre.

I Statoil brukes generelt ikke fritiden til egenutvikling, det går isteden utover selve jobben. Her burde det i følge flere av de jeg snakket med jobbes litt med innstillingen til folk.

Ledere tett på

Det ble poengtert at det i forbindelse med Knowledge Management er utrolig viktig at ledere er til stede og utfordrer sine ansatte. Dialogen mellom leder og medarbeider er kjempeviktig og medarbeidersamtalen er helt avgjørende. I tillegg er det viktig med en god og tett daglig dialog. Man bør få med alle ledere til å motivere, legge forholdene til rette og følge opp. Ledere bør også utfordre hverandre.

7.5 Prosjektsammensetning og kompetansehensyn

I dette underkapittelet vil jeg ta for meg kartlegging av prosjekters kompetansebehov, kompetansegap, eksterne konsulents tause kompetanse og team-sammensetning.

Kartlegge kompetansebehovet til prosjekter

Ved oppstart av et prosjekt blir kompetansebehovet kartlagt ved at prosjektleder vurderer hvilke roller som trengs i form av tekniske behov og kompetanseprofiler, for så å finne personer med denne profilen. Noen opplever at denne kartleggingen skjer litt tilfeldig ved at det er en noe firkantet hode-telling og ikke en kompetansevurdering. Noen prosjektledere støtter seg til PMO i denne prosessen.

Kompetansegap

Det hender at kompetansekartleggingen avdekker kompetansegap mellom det prosjektene trenger og det som er tilgjengelig av ressurser. For å løse dette prøver man i følge ledelsen i første omgang å utvikle egne, hvis dette er aktuelt i henhold til tid og interesse. Hvis dette ikke lar seg gjøre, prøver man å gå internt og hente ressurser fra andre fagmiljøer. Neste alternativ er å hente inn eksterne konsulenter gjennom kontrakten Prime Contractor. En siste utvei er rekruttering av nye ansatte.

Mange opplever at man på grunn av tidspress fort går eksternt og henter ressurser, fremfor å utvikle egne i prosjektet.

Et annet aspekt som ble trukket frem var at man ikke er flinke nok til å hente inn eksterne personer for enkeltsituasjoner og problemer. Her er det tydelig et forbedringspotensiale, men det er ikke alltid de eksterne konsulentene liker dette. Det kan by på problemer med gjeldende konsulent-avtaler, da de føler at det er de som skal bli brukt i slike situasjoner. Men ofte kreves mer enn det de direkte tilgjengelige ressursene kan levere.

Bevaring av eksterne konsulenters tause kompetanse

Mange jeg snakket med mente det var viktig å prøve å overføre og bevare eksterne konsulenters tause kompetanse internt i Statoil og Masterplanen. Dette blir sett på som en stor utfordring. Det er noe fokus på dette ved behov, men flere tror dette er undervurdert. Noen påpekte riktignok at ikke all kompetanse er verdt å overføre. Man må definere hva man trenger av kompetanseutvikling innen Statoils kjerneområder.

Noen mente at man i Masterplanen gjør et forsøk på å bevare eksterne konsulenters tause kompetanse ved å ha en overlappsperiode med en-til-en-overføring. Man prøver også å holde på de eksterne konsulentene ved å

forlenge kontrakter eller ansette de.

Flere opplever at man ikke er veldig bevisste denne risikoen, at det kun er støtte for eksplisitt kompetanseoverføring via dokumenter og at det ikke finnes tiltak for å bevare den tause kompetansen.

Gjennom en replanlegging som ble gjennomført i 2004 ble det avdekket kompetansegap. Det var da problemer med at kun eksterne konsulenter satt med kjernekompetanse, og ikke de interne i Statoil. Det har vært et stort fokus på å endre dette og ved å fast ansette en del av disse konsulentene sitter Statoil nå med denne tause kompetansen.

Sammensetning av team

Noen av prosjektlederne jeg snakket med sier de tar hensyn til utvikling av kompetanse ved å bevisst sette sammen team med tanke på faglige områder, men dette gjelder ikke alle. De påpekte at dette er krevende i henhold til tid og tilgjengelige ressurser.

Mange av prosjektdeltakerne føler det er lite bevisst fokus på faglig kompetanseoverføring, og mener team ofte kun blir satt sammen ut i fra prosjektets behov. Man tar heller ikke hensyn til ulike personlighetstyper, noe man burde. Her er det i følge mange et stort forbedringspotensiale.

Noen påpekte at det ubevisst settes sammen team som er bra for kompetanseoverføring og at dette skjer naturlig.

De fleste tar hensyn til de ansattes egne ønsker ved prosjektsammensetning, da dette holder folk motivert. Man prøver i den grad det er mulig å gi karrieremuligheter og la de ta utfordringer. Det ble påpekt at disse individuelle ønskene må matche Masterplanens behov.

Enkelte jeg snakket med vil derimot ikke prioritere og ta hensyn til slike ønsker.

7.6 Kompetanseutvikling i og mellom prosjektene, PMO og KS IS/IT

I dette underkapittelet vil jeg ta for meg kultur og holdninger i Masterplanen, fysisk tilrettelegging for overføring av tause kompetanse, kommunikasjon, trygghet, takling av feil, erfaringsrapporter og tiltak for deling av

taus kompetanse i og mellom prosjektene, PMO og KS IS/IT.

Kultur og holdninger

Å ha en kultur for å dele kompetanse og be om hjelp er i følge alle jeg har intervjuet veldig sentralt i denne sammenhengen. Det virker som mange i Masterplanen er innstilt på Knowledge Management.

Det er en bra og åpen innstilling til å dele kompetanse og hjelpe andre. De fleste i Masterplanen er positive til å lære bort og det er en delingskultur som ikke er preget av konkurranse. Folk lærer bort med glede, de synes dette er morsomt og skryter gjerne av det de kan. Dessverre setter ofte tid begrensninger, og det er ikke alltid at den kompetansen som blir delt blir absorbert.

Det virker som det er en større utfordring å få folk til å spørre og be om hjelp. Det virker som folk har en høyere terskel for dette, og særlig blir dette påpekt som et problem med de nyansatte. Det er viktig å tørre å være usikker så man spør og dermed unngår feil. Åpent kontorlandskap bidrar til at folk lettere tar kontakt med hverandre.

Det ble påpekt en forskjell i kontorkultur i form av høylydte uformelle samtaler og kompetansespredning i Trondheim og Stavanger. I Trondheim oppfattes miljøet som mye mer dynamisk og åpent, noe noen synes er bedre. Andre igjen føler en slik stemning blir for støyende og gjør det vanskeligere å konsentrere seg.

Fysisk tilrettelegging

Fysisk tilrettelegging har mye å si for å legge til rette for overføring av taus kompetanse. Noen i Masterplanen sitter i Trondheim, men kommunikasjonen ser ut til å fungere bra mellom byene.

Alle synes åpent kontorlandskap er veldig bra og utrolig viktig for Knowledge Management ved at det bidrar til deling av kompetanse. Dette blir oppfattet som et kjempepoeng og mange synes det har fungert bedre enn forventet. Det er fortsatt noen som sitter i celle-kontor, og disse ønsker seg ut av disse. En omlegging av lokalene i Stavanger er under planlegging og vil åpne opp kontorene for flere i Masterplanen.

Det ble ytret et ønske om at prosjektdeltakerne tilhørende samme prosjekt burde sitte mer samlet i de åpne landskapene. I dag sitter de noe spredt.

Kommunikasjon

Noen opplever at det ikke finnes retningslinjer for hva slags type kommunikasjonsmidler som bør brukes når. Andre igjen mener det er fokus på personlig kommunikasjon og at man ikke skal ta for mye via mail og liknende. De fleste er bevisste hvilke hjelpemidler de bruker, og det virker som kommunikasjonen fungerer bra. Valg av kommunikasjonstype er avhengig av folks personlighet, men åpent kontorlandskap bidrar til hyppigere bruk av muntlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

Mange i Masterplanen reiser mye og deler av kommunikasjonen går via netmeeting og videokonferanser. Dette ser ut til å fungere greit. Størstedelen av kommunikasjonen er muntlig og direkte ved daglige, uformelle møter. Dette er veldig effektivt, da man blir bedre kjent og lettere deler kompetanse. Mange synes riktignok det er en stor utfordring å lære de nye å kjenne og mener dette bør bli bedre.

Den eneste dokumentasjonen av kommunikasjon er i form av møtereferat.

Trygghet

Det virker som det er en trygghet i prosjektene i Masterplanen. Folk trives og det er gode forhold med en uformell tone. Det er et inkluderende og positivt miljø med en avslappet stemning. Dette blir sett på som veldig viktig, særlig for en Knowledge Management-kultur og overføring av taus kompetanse. Det er en større trygghet nå enn for noen år siden da det var en del personlige konflikter.

Noen synes riktignok at man er litt nye for hverandre og at det dermed ikke er en overbevisende trygghet, noe som ikke er så komfortabelt.

Takling av feil

Flere synes det er lite åpenhet rundt dette og føler det er ille å gjøre noe galt. Feil slås hardt ned på, og de mener Statoil generelt har et forbedringspotensiale her. En veldig sterk fokus på kvalitet kan føre til at folk ikke tør satse, og de blir redd for å gjøre feil. Man føler også det er en såkalt syndebukkmentalitet som fører til at folk fortier om sine feilgrep. Det er viktig at de ansatte innrømmer feil og ikke skyver ansvaret over på andre. Dette har sammenheng med kulturen for å spørre og be om hjelp der det er viktig at man tør å være usikker, da dette forebygger feil. Det jobbes visstnok noe med kulturen

på dette området med fokus på økt åpenhet, slik at dette skal bli bedre.

En viktig forutsetning for å lære er at det er rom og tid for å feile. Dette bør det i følge noen av de jeg snakket med derfor settes av tid til i prosjektplanene. Dette må isåfall skje i tidligfasene hvor feil ikke får så store konsekvenser.

Andre igjen føler at det i Masterplanen absolutt er lov å feile og at alle har en tabbevot. De synes det er god takhøyde for dette, og lederne gir gode tilbakemeldinger og takler feil slik at man lærer av det. Det blir gitt ros i plenum og ris i enerom. Disse mener derfor at man tør å gjøre feil og at det ikke er fokus på syndebukker, men på å rette opp feilen.

Erfaringsrapporter

Det er obligatorisk å skrive erfaringsrapporter i henhold til egen mal i ProMIT. Disse blir gjort tilgjengelige for andre prosjektgrupper via intranettet og noen ganger ved samlinger hvor flere blir invitert. Erfaringsrapportene inneholder kun eksplisitt kompetanse.

Rapportene skrives av prosjektleder med input fra de andre prosjektdeltakerne. I følge noen inkluderes ikke alle i denne prosessen, og dermed blir ikke all aktuell erfaring inkludert. Her synes de fleste at det er et stort forbedringspotensiale.

Flere jeg snakket med vet ikke hvordan rapportene skal skrives eller hvor de legges ut.

Et stort problem som ble påpekt med erfaringsrapportene er at de ikke blir lest. Så og si ingen av de jeg snakket med har noen gang lest en rapport skrevet av en annen prosjektgruppe. Flere etterlyste en bedre distribusjon av rapportene, og det ble også poengtert at rapportene lett blir for detaljerte og omfattende. Det blir dermed alt for mye informasjon og man mister poenget.

Tiltak for deling av taus kompetanse internt i et prosjekt

De fleste opplever at det ikke er noe systematisk, formelt opplegg for deling av kompetanse internt i et prosjekt. De føler dette kun er opp til den enkelte selv og at det ikke legges til rette for deling. Noen ser nytten av slike tiltak og ønsker en bedre styring med flere og hyppigere aktiviteter, mens andre ikke ser behovet så lenge kommunikasjonen i gruppen er bra.

Det er stort sett opp til den enkelte prosjektleder å ta i bruk aktiviteter for kompetansedeling, avhengig av hva prosjektene trenger.

Her er de tiltakene som blir brukt i Masterplanen:

- Jobbe i team, legge vekt på å jobbe sammen
- Åpent kontorlandskap
- QA-planen (Proaktive aktiviteter og kontrollaktiviteter)
- Peer review (Peer assist) på kode og design (Man går gjennom for eksempel koden til andre. Dette er obligatorisk og en del av QA-planen)
- En-til-en coaching/Mentoring
- Fadder
- Workshops
- Dokumentasjon (Kun eksplisitt kompetanse)

Peer assist blir sett på som et veldig viktig virkemiddel for erfaringsoverføring, mens mentoring og coaching er mest effektivt for de nyansatte.

Det ble fra flere nevnt at det i noen sammenhenger kan være problemer med bruk av QA-prosedyrer. Tiltroen til slike prosedyrer er kanskje litt for stor. Det er lett å tro at hvis alle prosedyrer og alle dokumenter er fulgt, skal man få et veldig bra resultat ut i "den andre enden". Dette kan føre til noen overraskelser.

Workshops er en veldig viktig aktivitet for å overføre taus kompetanse. Dette er ikke obligatorisk å bruke, men Masterplanen har en beste praksis på at for eksempel design ikke er en enmanns-aktivitet. Dette bør gjøres i team. Ledelsen legger dermed kun føringer for å få folk til å jobbe sammen.

De fleste jeg snakket med er ikke helt fornøyde med gjennomføringen av dagens workshops og mener det her er rom for forbedring. Workshops brukes for å få frem krav med brukeren, men de mener de burde brukes mer for å få frem selve løsningen og for ren kompetansedeling. I dag fungerer de ikke godt til dette, da de lett blir overflatiske. Det burde også brukes workshops oftere, særlig i tidlig-fasene, selv om man har dårlig tid. Noen mener at workshops er altfor dokument-orienterte, og noen foreslo bruk av bilder som en smart tilnærming for å få en felles oppfattelse og konseptuell tilnærming. Et annet problem som ble påpekt var styringen av workshops. Det er tilfeldig hvem som leder, og ofte blir dette ikke gjort på en god måte. Det ble gjort klart at

effekten og resultatet av workshops varierer veldig, og mange mener bruken av disse kan forbedres betraktelig.

I forbindelse med overføring av taus kompetanse i et prosjekt var det flere som poengterte at formelle tiltak ikke er det mest effektive. Det viktigste er det uformelle som for eksempel åpent kontorlandskap. Prosjektdeltakerne ønsker selv å sitte nær hverandre i et åpent miljø.

Tiltak for deling av taus kompetanse mellom prosjektene

Mange synes tiltak for dette er et veldig viktig aspekt i Masterplanen, men man er ikke sikre på hvor mye som burde være på eget initiativ og hvor mye som burde være formelt styrt.

Her er de tiltakene som blir brukt i Masterplanen:

- Gjennomgang av erfaringsrapporter hvor flere blir invitert
- Prosjektdeltakerne går fra et prosjekt til et annet (Serieprosjekter)
- Åpent landskap som inkluderer flere prosjekter
- Peer review (Peer assist).
- PMO
- Fire formelle nettverk:
 1. Masterplan Coreteam
 2. Architecture network
 3. Design network
 4. IT Program Management team
- Ansvarsbeskrivelser

Masterplanen i seg selv, gjennom PMO, er et tiltak for kompetansedeling mellom prosjekter. Blant annet oppfordrer og oppmunttrer PMO de som har like arbeidsoppgaver til å snakke sammen.

Det skrives ikke møtereferat fra Masterplan Coreteam-møtene. Noen i Masterplanen tror ikke selve møtet er den store arenaen for kompetanseoverføring, men har mer tro på den erfaringsoverføringen prosjektledere gjør seg imellom utenom disse møtene. Noen er flinke til å ha mye kontakt med de andre, mens andre er mer ensomme.

Det ble etterlyst et mer opplegg for kompetansedeling for alle prosjektdeltakerne, ikke bare for prosjektledere. Flere synes kompetansedelingen mellom prosjektene svikter og at dette kun er opp til prosjektdeltakerne selv.

Flere synes det hadde vært nyttig med en rolle i Masterplanen som reviderer og vurderer kompetansedelingen mellom prosjektene. På denne måten får man fullt fokus og bedre mulighet til å tilbakeføre funn i prosjekter til ansvarlige for dette, for så å få dette tilbake inn i alle andre prosjekter.

Tiltak for deling av taus kompetanse mellom prosjektene og PMO

Noen opplever at det ikke er noen bevisste tiltak for deling av taus kompetanse mellom prosjektene og PMO, men at PMO er viktig for å få følelsen av én enhet, og at det på denne måten blir lettere å få tak i den tause kompetansen.

Jeg har kommet frem til at følgende tiltak blir brukt:

- Konkret involvering av PMO i prosjektene, fellesroller

Det er en naturlig kontakt ved at personer i PMO er konkret deltakende i de forskjellige prosjektene, er tilstede og bidrar. I forbindelse med rammeverket JEF er det snakk om å bruke workshops, både innledende og oppfølgende, og det er viktig at man har konkrete problemstillinger å ta opp for å involvere PMO. Ved oppstart skal prosjektene ha innledende møter som inkluderer de forskjellige arkitektene og lead designer for å kartlegge hvordan de skal jobbe sammen (Architecture network og Design network). Status og fremdrift skal rapporteres til Masterplan Coreteam og Styringsgruppen.

PMO inkluderes i prosjektene gjennom fellesroller. En person har samme rolle i flere prosjekter, for eksempel testleder. På denne måten får man deres kompetanse inn i prosjektene, og man oppnår totalt for prosjektene en mye høyere effektivitet i denne rollens arbeid. Data-arkitekt og teknisk arkitekt er til eksempel ansvarlige i alle prosjektene, men de har ingen utførende rolle. Lead designer skal også involveres i alle prosjektene ved å sørge for at beste praksis i henhold til design blir brukt. Det er ikke alle som er med i noen nettverk, og flere påpekte at dette blir brukt for lite. Det burde være flere fellesroller.

Flere er opptatt av at man ikke klarer å spre kompetanse uten konkret

involvering. Kun fine dokumenter og store ord holder ikke, man må ha en case. Noen opplever at det hovedsakelig kun er prosjektleder som tar seg av kommunikasjonen med PMO, noe som kan være problematisk ved at det lett blir overflatisk og ikke dekker alle viktige aspekter.

- Åpent landskap

PMO sitter i åpent kontorlandskap sammen med prosjektene, noe som fører til en hyppigere og mer direkte kontakt.

- Masterplan Coreteam

Gjennom Masterplan Coreteam har enkelte PMO-medlemmer ukentlige møter med alle prosjektledere.

- IT Program Management team

IT Program Management team er også et erfaringsforum og en arena for overføring av taus kompetanse mellom prosjektene og PMO.

Mye ansvar ligger som sagt hos prosjektleder, men en jeg snakket med setter spørsmålsteget ved prosjektlederens forståelse av hva PMO skal og kan brukes til. Det ble også påpekt at PMO bør være mer proaktiv. I tillegg synes noen det er litt problemer med informasjonsflyten mellom PMO og prosjektene og at dialogen her er noe dårlig.

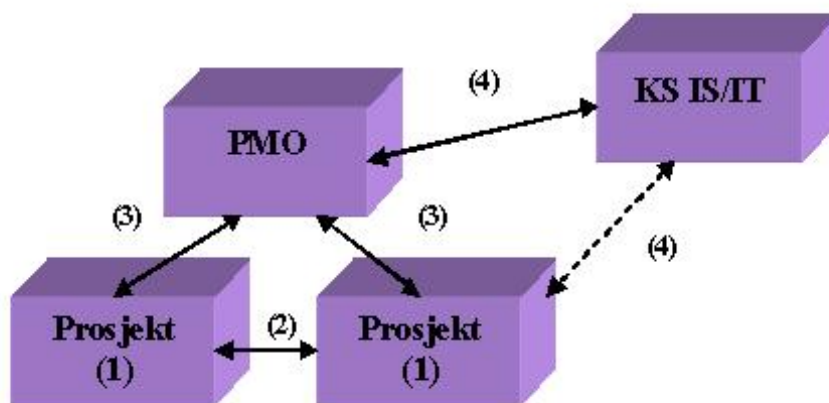
Tiltak for deling av taus kompetanse mellom Masterplanen og KS IS/IT

Mange mener det er en løpende dialog med relativt stor informasjons- og erfaringsutveksling mellom Masterplanen og KS IS/IT. Dette blir gjort som en kvalitetskontroll, men det finnes ingen konkrete tiltak for deling av kompetanse. Noen i Masterplanen opplever at det for det meste er en en-veis-kommunikasjon: Mye går opp til KS IS/IT, men lite erfaring kommer tilbake til Masterplanen.

KS IS/IT blir involvert i det konkrete arbeidet i Masterplanen, noe noen synes fungerer greit. Andre igjen føler det kunne vært gjort mer på dette området. Det ble også poengtert et forbedringspotensiale ved kompetanseoverføringen til nivået over KS IS/IT, til det strategiske nivået, og at dette kan bli bedre.

Figur 7.1 illustrerer forholdet mellom prosjektene, PMO og KS IS/IT:

- (1) = Kompetanseutvikling internt i prosjektene
- (2) = Kompetanseutvikling mellom prosjektene
- (3) = Kompetanseutvikling mellom prosjektene og PMO
- (4) = Kompetanseutvikling mellom Masterplanen og KS IS/IT



Figur 7.1: Kompetanseutvikling i og mellom prosjektene og PMO, KS IS/IT

7.7 Knowledge Management-verktøy

De ansatte i Masterplanen vil ikke legge for stor vekt på verktøy i forbindelse med Knowledge Management. Dette er kun et hjelpemiddel, og har hovedsakelig kun fokus på eksplisitt kompetanse.

I dette underkapittelet vil jeg ta for meg Collaboration@Statoil, Masterplanens intranett, ProMIT og styrende dokumenter.

Collaboration@Statoil

Collaboration@Statoil er i følge noen et virkemiddel og et verktøy for Knowledge Management som bidrar til økt kontakt mellom de ansatte, informasjonsdeling og erfaringsoverføring. Andre igjen mener at denne løsningen ikke har noe med KM å gjøre i det hele tatt.

Uansett ble det påpekt at det er viktig å være klar over at dette kun er

et IT-verktøy, det sier ingenting om utvikling av hverken individ, lag eller nettverk. Det ble sagt at 20 % fokus skal være på innhold og slike systemer som Collaboration@Statoil, mens 80 % fokus skal være på andre konkrete tiltak for overføring av taus kompetanse. Collaboration@Statoil er bra for å få en felles metodikk på plass, men det viktigste er menneskene.

Hovedutfordringen med denne løsningen vil være å få folk til å omstille seg, dette må det nok jobbes en del med da det for noen vil være forvirrende når arbeidsprosesser blir endret og nye begreper innføres.

Masterplan intranett

Mange ser på Masterplanens intranett som et viktig hjelpemiddel for å knytte prosjektene sammen. Intranettet er bra for å få konkrete, felles ting tilgjengelig og er veldig verdifullt med blant annet beste praksis, arkitekturen, leveranseplan og QA-planen. Det ligger mye informasjon her, og noen mener intranettet bare vil vokse i betydning som en stor ressurs for kompetansedeling. Andre er enige i at det er et godt virkemiddel for mye, men at det ikke er her Knowledge Management skjer.

Folk er opptatt av at informasjon bør være lett å legge inn og hente ut. Det som ligger her må være oppdatert, og erfaringsrapporter og beste praksis må være lett tilgjengelig. Ledelsen er opptatt av at alle i Masterplanen vet hva som finnes her og hvor de skal lete for å finne dette.

Under samtalene kom det frem noen aspekter ved intranettet som flere var misfornøyde med. Disse er gjengitt i listen under.

- Intranettet brukes ikke nok. Mens noen er inne daglig, leser eller bruker andre det lite eller aldri. Dermed har ikke alle oversikt over hva som finnes her.
- Noen føler intranettet ikke er helt oppdatert, og de tør derfor ikke helt stole på det som ligger ute. Noen synes også det er problematisk at det blir lagt ut dokumenter som ikke er ferdig.
- Det er lett å skape og legge ut informasjon på intranettet, men det er vanskelig å søke og finne frem. Mange etterlyste en søkemotor.
- Mange ønsker et formelt CV-system med informasjon om personene i Masterplanen.
- Noen savner gode eksempler.

- Mange opplever navigasjonen og malen til intranettsidene som dårlig.
- Det burde være lettere å legge inn spørsmål i et forum.

Jeg ønsker å poengtere at mange stoler på det som ligger ute og synes intranettet er bra til input i det daglige arbeidet.

ProMIT

Det er obligatorisk å bruke prosjektmetodikken ProMIT, og dette blir fulgt i Masterplanen.

Noen synes bruken av dette fungerer bra, mens andre er usikre på om ProMIT fungerer etter hensikt. De mener det kanskje er mer fokus på hvordan ting skal se ut i form av overskrifter og liknende enn selve løsningen og innholdet. Det ble også nevnt at det fokuseres mye på dokumentene og ikke på selve arbeidet, og at decision gates fører til en dårlig likt fossefall-metode med mindre mulighet for iterativt arbeid. Dette fører til en del kunstige situasjoner. Malene i ProMIT dekker heller ikke alle aktuelle områder.

Styrende dokumenter (docmap)

De fleste jeg snakket med bruker styrende dokumenter i sitt arbeid, men noen er ikke fullt så flinke til dette.

7.8 Oppsummering: Tiltak

Nedenfor gir jeg en oversikt over hva som kjennetegner Masterplanen i dag:

- Høyt faglig nivå
- Teknisk miljø
- Et godt utgangspunkt for Knowledge Management
- Fokus på Knowledge Management fra Masterplan ledelsen
- Godt sosialt miljø, trygghet og en åpen, uformell tone
- God delingskultur

- Noe dårlig spørre-kultur
- En støttende, ikke styrende lederstil
- Store muligheter for faglig og personlig utvikling
- Nært samarbeid med kunden
- Noe dårlig innstilling til on-the-job training og bruk av fritid
- Forbedringsmuligheter når det gjelder antall formelle tiltak for overføring av taus kompetanse
- Forbedringsmuligheter for distribusjon av eksplisitt kompetanse

Jeg vil her gi en oppsummerende oversikt over de tiltakene som er i bruk i dag for overføring av kompetanse i Masterplanen. Jeg vil i tillegg vurdere de i henhold til Nonaka & Takeuchi (1995) sin definisjon av Sosialisering, Eksternalisering, Internalisering og Kombinering når det gjelder overføring av taus og eksplisitt kompetanse, se vedlegg A.5.

Tiltakene er vist i figur 7.2. T til T betyr overføring fra taus til taus kompetanse, T til E betyr fra taus til eksplisitt kompetanse, E til T betyr fra eksplisitt til taus kompetanse og E til E betyr fra eksplisitt til eksplisitt kompetanse.

I denne tabellen er det presentert tiltak både på høyt, overordnet nivå og på et mer konkret nivå. Det er derfor flere steder en del overlappende tiltak. Til eksempel har jeg tatt med både QA-plan-aktiviteter og Peer review som konkrete tiltak for overføring av kompetanse internt i et prosjekt, selv om Peer review er en del av QA-planen. Det samme gjelder PMO og formelle nettverk for tiltak mellom prosjekter. Jeg har gjort dette fordi jeg føler begge nivåene er viktige å presentere for å gi et mest mulig korrekt bilde av situasjonen.

Kommentarer til figuren:

(*) = At de utøver at ansvar de har fått.

(**) = Ved å jobbe med dette kan man få en internalisering.

Denne oversikten viser at de fleste tiltakene som finnes for overføring av kompetanse i Masterplanen i dag støtter både sosialisering og eksternalisering. Dette er veldig bra. Likevel synes jeg det er et forbedringspotensiale når det gjelder antall tiltak og bruken av disse. Dette vil jeg ta for meg i anbefalingene mine i kapittel 10.

	T → T	T → E	E → T	E → E
	Sosialisering	Eksternalisering	Internalisering	Kombinering
Internt i et prosjekt:				
<i>Tilrettelegging:</i>				
Prosjektsammensetning	X	X	X	X
Åpent kontorlandskap	X	X		X
<i>Konkrete aktiviteter:</i>				
QA-plan-aktiviteter	X	X		X
Peer review (Peer assist)	X	X		X
Mentoring	X	X	X	X
Fadder	X	X	X	X
Workshops	X	X		X
Dokumentasjon			X (*)	X
Mellom prosjekter:				
<i>Tilrettelegging:</i>				
Åpent kontorlandskap	X	X		X
<i>Konkrete aktiviteter:</i>				
Gjennomgang av erfaringsrapporter	X	X		X
Overføring av personer	X	X	X	X
Peer Review (Peer Assist)	X	X		X
PMO	X	X		X
Formelle nettverk (4 stk)	X	X		X
Ansvarsbeskrivelser (*)	X	X	X	X
Generelt:				
Kurs med aktiv deltakelse	X	X	X	X
ProMIT			X (*)	X
Masterplanens intranettet			X (*)	X
Styrende dokumenter			X (*)	X

Figur 7.2: Kompetanseoverførings-tiltak i Masterplanen

Kapittel 8

Evaluering av intervjuene

Klein & Myers (1999) har utarbeidet et sett av prinsipper for å evaluere kvaliteten på kvalitative studier. Disse syv prinsippene er hovedsakelig utledet fra antropologi, fenomenologi og hermeneutikk [Klein & Myers, 1999]:

1. *Den hermeneutiske sirkel*

Dette prinsippet sier at all menneskelig forståelse oppnås gjennom å stadig betrakte meningen av den gjensidige avhengigheten mellom deler og den helheten de former. Dette prinsippet er fundamentalt for alle de andre prinsippene.

2. *Kontekstualisering*

Dette prinsippet krever en refleksjon over den sosiale og historiske bakgrunnen for forskningen, slik at det aktuelle publikumet kan se hvordan den nåværende situasjonen oppstod underveis i forskningen.

3. *Interaksjon mellom forsker og forskningsobjekt*

Dette prinsippet krever en grundig refleksjon over hvordan forskningsmaterialet (data) ble sammenstilt gjennom den sosiale interaksjonen mellom forsker og forskningsobjektene.

4. *Abstraksjon og generalisering*

Her kreves det å kunne relatere de idiografiske¹ detaljene som er kommet frem gjennom tolkningen av prinsippene 1 og 2, til teoretiske, generelle konsepter som beskriver den menneskelige forståelsen og den sosiale handling.

5. *Dialogisk resonnering*

Her kreves det å kunne oppdage mulige motsigelser mellom de teo-

¹Beskrivende for studier av enkelttilfeller

retiske forutfattede meningene (hypotesene) som fører forskeren i sitt arbeid og de aktuelle resultatene ("the story which the data tell") med påfølgende reviderings-sykluser.

6. *Variierende tolkninger*

Her kreves det å kunne oppdage forskjeller i intervjupersonenes tolkninger som gir seg utslag i ulike historier om samme sak.

7. *Mistanke*

Dette prinsippet krever å kunne avsløre mulige bevisste påvirkninger, misvisninger og fordreide historier fra intervjupersonene.

Klein & Myers (1999) poengterer at ikke alle prinsippene nødvendigvis kan brukes i enhver situasjon. For meg er det aktuelt å utdype prinsippene 3, 4, 5, og 6 i min evaluering. Jeg vil i tillegg benytte meg av evalueringsteori fra Kvale (2001).

8.1 Interaksjon mellom forsker og forskningsobjekt

Interaksjonen mellom meg som forsker og forskningsobjektene er av veldig stor betydning for utfallet av intervjuet. Intervjuet er råmaterialet for den senere meningsanalysen, og kvaliteten på det originale intervjuet er avgjørende for kvaliteten på den senere analyseringen, verifiseringen og rapporteringen av intervjuet [Kvale, 2001].

I følge Kvale (2001) blir kunnskap i en intervjusituasjon til mellom (*inter*) intervjuerens og den intervjuedes synspunkter (*views*). Intervjuene er også den mest engasjerende delen av intervjuundersøkelsen. Den personlige kontakten og den nye innsikten man får om personens verden gjør intervjuet til en spennende og berikende opplevelse [Kvale, 2001], noe jeg har fått erfare i denne forskningsundersøkelsen.

Kvale (2001) presenterer flere kvalitetskriterier for et intervju som i følge forfatteren krever både håndverksmessig dyktighet og ekspertise, og forutsetter at intervjueren vet hva han eller hun intervjuer om, samt hvorfor og hvordan. Han poengterer videre at slike kvalitetskriterier kan synes som uopnåelige idealer, men at de i minstefall kan fungere som retningslinjer.

Her er noen av kvalitetskriteriene:

- Graden av spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar fra intervjupersonen.

- Jo kortere intervjuerens spørsmål er og jo lengre intervjupersonens svar er, jo bedre.
- Graden av oppfølging fra intervjuerens side samt klargjøring av betydningen av de relevante delene av svaret.
- Idealintervjuet blir i stor grad tolket mens det pågår.
- Intervjueren forsøker i løpet av intervjuet å verifisere sine tolkninger av intervjupersonens svar.

Jeg er ikke en intervjuespert og har ingen erfaring som intervjuer eller forsker. Jeg brukte derfor mye tid på å planlegge intervjuene og på å utforme intervjuguidene. I tillegg øvde jeg meg i forkant på en fiktiv intervjuperson for å kartlegge mangler og svakheter ved selve intervjuguiden og min egen rolle som intervjuer. Underveis i intervjuprosessen var jeg bevisst på min egen oppfattelse av hvordan det gikk og den tilbakemeldingen jeg fikk av intervjupersonene. På bakgrunn av denne erfaringen gjorde jeg endringer og forbedringer fortløpende for å få et beste mulig resultat.

I forhold til Kvale (2001) sine kvalitetskriterier føler jeg at intervjuene gikk bra, men det tok noen "runder" før jeg kom ordentlig inn i det og fikk utnyttet situasjonen på best mulig måte. Lengden og graden av spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar fra intervjupersonene varierte selvfølgelig mye, men det fungerte bra å ta tak i det de fortalte, og jeg følte at vi hadde en felles forståelse av hva som skulle skje. Mine spørsmål var forholdsvis korte, og tilhørende forklaringer og oppfølging ble gitt der det følte nødvendig. Dessverre passet ikke alle spørsmålene til alle intervjupersonene, selv om jeg hadde prøvd å tilpasse dette. Særlig var dette et problem med eksterne konsulenter. Det hendte derfor ofte at jeg ikke stilte alle spørsmålene. Jeg føler likevel intervjuguidene fungerte veldig bra, og jeg fikk gode tilbakemeldinger på spørsmålene mine. Jeg forsøkte i stor grad å fortløpende tolke den motatte informasjonen, men det var sjelden jeg i løpet av intervjuene verifiserte disse tolkningene.

Det var heldigvis en interesse for mitt arbeid, folk var positive, og det var lett å få de til å stille til intervju og avtale tider for dette. De tok meg og mine spørsmål alvorlig, og det var alltid en hyggelig stemning rundt intervjuet. Jeg hadde en åpen tone for å ikke legge for stor begrensning på intervjupersonen. Dette fungerte bra, og det ble fortalt fritt og ivrig i noe som var mer en samtale enn en spørsmål-svar-situasjon.

Under intervjuene brukte jeg diktafon for å slippe å notere alt intervjupersonen sa. Dette ga meg en mye bedre mulighet til å fokusere på og tolke

svarene jeg fikk og å komme med oppfølgende spørsmål. Det var også viktig for meg å være ansikt-til-ansikt med de jeg intervjuet for å få en best mulig kontakt. Slik kunne jeg lettere oppfatte, tolke og forstå både det direkte og indirekte fortalte meg, da særlig i form av kroppsspråk. I en slik setting er det også enklere for meg å gi feedback slik at jeg kan utnytte situasjonen maksimalt. Det var kun i ett tilfelle jeg av praktiske årsaker måtte kommunisere via en videokonferanse, men dette fungerte likevel veldig bra.

Resultatet fra intervjuene på nivå 1 la store føringer på innholdet i intervjuguidene til de resterende nivåene, så disse ble gjennomført først. Av tidsmessige og praktiske årsaker ble intervjuene på nivå 2 og 3 avholdt noe parallellt, men dette bød ikke på noen problemer.

Jeg intervjuet et stort antall personer der de fleste kom med mye konstruktive tilbakemeldinger, så totalt sett føler jeg at jeg fikk kartlagt det jeg ønsket. Jeg er veldig fornøyd med resultatet.

8.2 Abstraksjon og generalisering

Verifisering av kunnskap er et tema som ofte diskuteres innenfor samfunnsvitenskapene i forhold til begreper som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Et spørsmål som stadig blir stilt om intervjustudier er hvorvidt funnene er generaliserbare. Temaet kvalitativ generalisering har særlig vært diskutert i forhold til kasus-studier [Kvale, 2001]. Stake (1994 ref i Kvale, 2001) gir denne definisjonen av slike studier:

“Det kvalitative kasus-studiet kjennetegnes ved at forskeren bruker mye tid på stedet. Han eller hun er personlig i kontakt med kasus-studiens aktiviteter og operasjoner, og reflekterer over og reviderer meningen med det som skjer.”

Kvale (2001) skisserer tre former for generaliserbarhet, basert på Stakes diskusjon om generalisering av kasus-studier:

- *Naturalistisk generalisering* er basert på personlige erfaringer. Den hviler på stilltiende kunnskaper om hvordan ting er og gir forventninger heller enn formelle forutsigelser. Den kan også uttrykkes i ord og dermed gå fra å være stilltiende kunnskap til å bli eksplisitt og konkret.

- *Statistisk generalisering* er formell og eksplisitt. Den er basert på personer som er tilfeldig valgt fra en befolkning. Gjennom statistiske slutningsmetoder kan sikkerhetsnivået ved en generalisering, fra utvalget til den generelle befolkningen, uttrykkes med sannsynlighetskoeffisienter. Når intervjupersonene er tilfeldig valgt og intervjufunnene kvantifisert, kan funnene omarbeides til statistiske generaliseringer.
- *Analytisk generalisering* involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som en rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon. Den er basert på en analyse av likhetene og forskjellene mellom de to situasjonene. I motsetning til en spontan naturalistisk generalisering, baserer forskeren her sine generaliseringspåstander på en assertorisk logikk. Eksempler på slik logikk er den juridiske argumentasjonsformen som skjer i en rettssal og generaliseringsargumenter basert på teorier.

Da jeg i løpet av forskningsperioden har sittet i Statoil IT EH sine lokaler, vil jeg si at mitt studie er et kasus-studie. Jeg har daglig vært i personlig kontakt med de aktuelle forskningspersonene i deres naturlige prosjektmiljø. På denne måten har jeg lettere kunnet forstå og reflektere over meningen med det som foregår.

I en slik forskningsundersøkelse er det viktig å kunne relatere de små detaljene jeg har kommet frem til, til noen teoretiske og generelle konsepter. I denne oppgaven har jeg benyttet meg av naturalistisk og analytisk generalisering. Den første formen for generalisering er den jeg naturlig og automatisk gjør som et menneske. Den siste, og den viktigste, beror på teorier og er avhengig av bakgrunnen for og fagfeltet til forskningen, i mitt tilfelle Knowledge Management.

Under arbeidet med intervjuene er det blitt klart at ikke alle er av samme oppfatning. Utfordringen her har vært å finne det essensielle i resultatene, det som hovedsakelig representerer situasjonen, og jobbe ut ifra dette. Jeg har intervjuet et relativt stort antall personer, så jeg føler at omfanget rundt informasjonsinnhentingen har vært bra. Valg av intervjuobjekter har hovedsakelig blitt gjort på bakgrunn av veileders forslag med tanke på tilgjengelighet og egnethet. De er dermed ikke helt tilfeldig plukket ut. Dette kan ha hatt noe innvirkning på forskningen, men jeg vil likevel si at resultatet er abstraherbart og generaliserbart.

Utover dette føler jeg også at Masterplanprosjektene er representative for Statoil IT generelt, og dermed også anbefalingene. For Statoil som helhet er det mulig man må tilpasse noe.

8.3 Dialogisk resonnering

I prosjektoppgaven min fra høsten 2004 har jeg presentert en del Knowledge Management-teori. Noe av dette har jeg gjengitt i vedlegg A. Dette er ment som et grunnlag for å forstå selve fagfeltet til og bakgrunnen for forskningen, og hvordan dette gjennomføres i Masterplanen.

Det er ofte store forskjeller mellom teori og praksis. Min forskning bygger på teorien fra prosjektoppgaven, og det har vært spennende å nå se på dette i praksis. Det har riktignok ikke bydd på noen store overraskelser, så jeg føler ikke dette har vært et problem.

Som følge av samtaler med min veileder, som er programleder i Masterplanen, har jeg kanskje vært noe forutinntatt når det gjelder noen aspekter ved prosjektene. Dette er noe jeg har vært bevisst, så motsigelser her ble fort vurdert og nye oppfattelser revidert. Stort sett hadde jeg få forutfattede meninger, da jeg ikke har noen tidligere tilknytning til Statoil eller Masterplanen.

Opgaven min har et praktisk fokus, noe som er nytt for meg. Jeg har mest teoretisk erfaring, så dette har vært en utfordrende og interessant opplevelse. Jeg synes et slikt praktisk perspektiv med muligheten til å forbedre en bedrifts reelle situasjon gjør oppgaven mye mer givende.

8.4 Varierende tolkninger

Et annet problem jeg har måttet ta hensyn til er varierende tolkninger fra intervjuobjektene. Det kan lett forekomme at man opplever og forstår situasjoner forskjellig, noe som kan gi seg utslag i ulike historier om samme sak. Dette er noe som er veldig naturlig; man er forskjellige, man har forskjellig bakgrunn og man utfører forskjellige arbeidsoppgaver. Dette er noe jeg ikke veldig bevisst har vært oppmerksom på, jeg tror heller jeg naturlig har hatt det i bakhodet. Dette mangfoldet har det derfor likevel blitt tatt hensyn til i mine anbefalinger, alt gjelder ikke på samme måte for alle!

Min egen tolkning av den innsamlede informasjonen kan også legge en begrensning på forskningen. I følge Kvale (2001) er en vanlig kritikk av intervjuetolkinger følgende:

“Ulike tolkere finner ulike meninger i det samme intervjuet; altså er ikke intervjuet noen vitenskapelig metode.”

Det forekommer nok at den samme intervjuutalelsen blir tolket på ulike måter, men dette skjer ikke så ofte som mange tror. Kritikken ovenfor inneholder et krav om objektivitet i betydningen at en uttalelse bare har én riktig mening, og at tolkerens oppgave er å finne frem til denne ene, sanne meningen. I motsetning til dette kravet om utvetydighet, tillater de hermeneutiske og postmoderne forståelsesformene et legitimt tolkningsmangfold [Kvale, 2001].

Jeg har alene tolket resultatene, så det kan være en annen forsker hadde kommet frem til andre konklusjoner utifra den samme informasjonen. Jeg tror likevel det ikke hadde vært store sprik, men heller bagateller. Dette fagområdet og denne type problematikk er i stor grad utvetydig.

Kapittel 9

Funn i fordypningsprosjektet

Fordypningsprosjektet jeg skrev høsten 2004 var resultatet av faget TDT 4730 Informasjonssystemer Fordypning ved Institutt for Datateknikk og Informasjonsvitenskap på NTNU. Prosjektet het "Praktisk Knowledge Management" og Harald Rønneberg var faglærer og veileder. Jeg vil her gi en kort fremstilling av de funnene jeg gjorde i dette prosjektet.

I denne prosjektoppgaven gjennomførte jeg en litteraturundersøkelse for å kartlegge hva litteratur hevder fungerer av Knowledge Management-tiltak i praksis, med særlig vekt på overføring av taus kompetanse. Forskningsresultater og konkrete caser utgjør sammen med teorigrunnet utgangspunktet for min konklusjon om hva som fungerer av tiltak.

Resultatene fra litteraturundersøkelsen inneholder generelle synspunkter og oppfatninger som representerer selve forskeren og forfatteren, og konkrete resultater fra caser i flere bedrifter som Computas, Focon Electronic Systems, Norsk Hydro og Statoil, i det man ser på hvordan bedriftene prøver å nærme seg en såkalt "Lærende organisasjon".

Hensikten med KM-aktiviteter er å få virksomheten til å utnytte den kompetansen som finnes i organisasjonen best mulig og kontinuerlig videreutvikle denne ved hjelp av målrettet læring. Knowledge Management er avgjørende for en organisasjons suksess, og det settes store ressurser inn for å mestre dette. Det er viktig å vite hva vi vet og identifisere hva vi må vite for å overleve i et stadig mer krevende konkurransemiljø.

Knowledge Management er viktig, men dessverre vanskelig å få til å fungere. Det finnes ingen oppskrift på hvordan en bedrift kan bli en "Lærende organisasjon". Mange bedrifter har fokus på dette, mange er langt på vei, men de fleste har dessverre forstatt mye igjen. Det er gjort mye forskning på

dette området, og det finnes mye teori rundt Knowledge Management som kan bidra til økt forståelse for hvordan dette bør håndteres på en best mulig måte. Teorien alene løser riktignok ikke utfordringene innenfor Knowledge Management, man er også avhengig av å forstå organisasjonen og de ansatte, det vil si kulturen i bedriften.

Tiltakene som er fremstilt i oppgaven er knyttet til Nordhaug (1993) sin definisjon av hvordan bedrifter kan forbedre Planlegging, Anskaffelse, Utvikling og Utnyttelse av kompetanse, noe som må tilpasses til den enkelte bedriften og situasjonen.

Opgaven konkluderer med at det til tross for kulturelle forskjeller er mulig å generalisere noen overordnede tiltak med hensyn til hva som fungerer når det gjelder fremming av kompetansedeling og -overføring. Basert på den litteraturen jeg var gjennom kom jeg frem til tre overordnede tiltak som fungerer i praksis. De to første har spesielt fokus på overføring av taus kompetanse, og den siste på eksplisitt. Selv om oppgaven hadde fokus på taus kompetanse valgte jeg å inkludere det siste punktet, fordi jeg mener aspektet med verktøy er viktig i en helhetlig sammenheng.

(1) En organisasjonskultur som støtter KM og KM-tiltak:

- Kartlegge hva man vet, analysere behov og fjerne knowing-doing gap
- Fokus og støtte fra ledelsen for å fremme viktigheten av taus kompetanse
- Fokus på menneskelige relasjoner og handlinger: kontakt og kommunikasjon
- Fokus på læring og gjenbruk av kompetanse
- Fokus på evaluering og refleksjon av eget og andres arbeid
- Få de ansatte til å se nytte av kompetansedeling og ville dele og få kompetanse: skape et motiverende, globalt fokus på erfaringsoverføring og kompetansedeling

(2) Fysisk tilrettelegging:

- Åpent kontorlandskap
- Bevisst sammensetning av team

(3) Riktige verktøy:

- Et godt intranett som støtter kompetansedeling
- Være klar over at teknologi ikke er en løsning, men et hjelpemiddel
- Få til målinger av effekten av kompetansetiltakene, og legge dette aspektet inn i økonomien til bedriften

For forskere på dette området mener jeg det er viktig å synliggjøre resultater og konkretisere problematikken. Folk må kunne forholde seg til temaet for å klare å bidra. Knowledge Management må med andre ord bli mer eksplisitt.

Videre er det viktig at bedriftene fortsetter å prioritere Knowledge Management og lærer av både seg selv og andre. Det er viktig å holde fokus oppe da jeg vil påstå at alle bedrifter har et forbedringspotensiale på dette området.

Kapittel 10

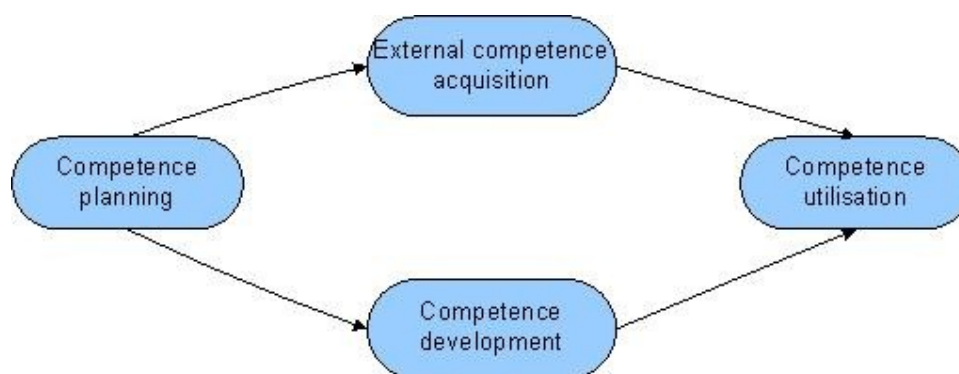
Diskusjon: Anbefalinger

I de foregående kapitlene har jeg med utgangspunkt i det empiriske datamaterialet som er blitt samlet inn beskrevet Knowledge Management praksis i Statoil og i Masterplanen. Videre ønskes en anbefaling om hvilke tiltak Statoil bør fortsette med, slutte med og iverksette for å lykkes med KM, spesielt når det gjelder overføring av taus kompetanse.

På bakgrunn av resultatet av forskningsundersøkelsen i kapittel 6 og 7 vil jeg derfor her komme med forslag til det videre arbeidet med innføring av Knowledge Management i Masterplanen.

Anbefalingene mine er presentert i henhold til Nordhaug sin definisjon av kompetansekjeden for en lærende organisasjon når det gjelder Planlegging, Ekstern anskaffelse, Utvikling og Utnyttelse av kompetanse, se vedlegg A.4.

Kompetansekjeden er vist i figur 10.1.



Figur 10.1: Kompetansekjeden [Nordhaug, 1993]

Hovedfokuset mitt er altså å komme med anbefalinger til tiltak for å lykkes med Knowledge Management når det gjelder overføring av taus kompetanse. Det gjelder enten overføring fra taus til taus eller taus til eksplisitt kompetanse, det vil si sosialisering eller eksternalisering. Det er tre aspekter som står sentralt:

1. **Tilrettelegging** (Kultur, fokus, åpent kontorlandskap, motivering, kommunikasjon, prosjektsammensetning - dette handler om å legge til rette for relasjonsbygging og uformelle nettverk)
2. **Konkrete aktiviteter for overføring av taus kompetanse** (Workshops, formelle nettverk, kurs, QA-plan-aktiviteter)
3. **Tiltak for egenutvikling av kompetanse** (Læring/on-the-job, individuelle lærings- og kompetansemål)

10.1 Planlegging av kompetanse

Planlegging av kompetanse er essensielt for å kunne identifisere kompetanse-gap og utnytte den kompetansen som finnes i bedriften. Det er viktig å være klar over at denne fasen er den mest kritiske for Knowledge Management. Som leder må man ha fokus på hvilken kompetanse som er viktig og man bør kjøre en lederstil der det ikke styres, men legges til rette for deling og utvikling.

KM-definisjon og KM-mål

Statoil og konsernledelsen bør definere hva de legger i begrepet Knowledge Management og gjøre denne definisjonen konsernfelles og kjent i hele organisasjonen. Det er viktig å konkretisere problematikken og presentere det på en enkel måte så folk vet hva dette dreier seg om når de selv skal jobbe med det. Hovedpoenget med en slik definisjon vil være å avmystifisere begreper og tilnærminger og unngå at det svulmer til et begrep man ikke forstår. Folk må kunne forholde seg til temaet for å klare å bidra. Knowledge Management må med andre ord bli mer eksplisitt, og med en definisjon oppnår ledelsen en awareness på tema.

Statoil bør ha konkrete konsernfelles mål for Knowledge Management. Dette trenger ikke nødvendigvis være målbare mål, men konkrete tiltak og oppfølging innen kompetanseutvikling. Målene må gjenspeile selskapets mål, og KM-strategien må være i samsvar med den overordnede forretningsstrategien.

Målene bør ha fokus på overføring av taus kompetanse. I tillegg er det viktig å være klar over at Knowledge Management er avhengig av fagområder, så det må være rom for variasjoner i tilretteleggelsen.

Fokus og ansvar

Konsernledelsen bør ha en klarere, enhetlig og mer entydig fokus på Knowledge Management. Uten fokus og engasjement fra øverste hold vil man slite med å få gjennomslagskraft og det hele vil renne ut i sanden ganske fort.

I løpet av tiden jeg har arbeidet med denne oppgaven har Konsernledelsen riktignok fått en økt fokus på kompetanse. Begrepet "Knowledge Management" nevnes ikke, men fokuset på kompetanse er likevel tydelig. Et forbedringsprogram ble etablert i januar 2005 for å sette KTJ i stand til å yte et vesentlig bidrag til å oppfylle ambisjonen i Konserninitiativ 10 (K10). Denne våren har konsernledelsen behandlet anbefalingen fra K10, og 9. mai 2005 falt beslutningen. Ambisjonen er å redusere årlige forretningsstøttekostnader med xx innen utgangen av 2007 ved å blant annet:

“Kartlegge nåværende og fremtidige kompetansegap og iverksette nødvendige tiltak for å sikre at både kjernevirksomheten og stabs- og støtteapparatet til enhver tid besitter hensiktsmessig kompetanse.”
[Statoil, 2005g]

Denne beslutningen innebærer blant annet at KTJ må etablere en kompetansestrategi og gjennomføre en kompetansekartlegging i henhold til en beste praksis metodikk som finnes for dette. Dette støtter jeg, da jeg mener dette er essensielt for å få til en best mulig kompetanseutvikling i en enhet.

Statoil bør ha en rolle med et eget ansvar for Knowledge Management. Dette kan være en helt ny og egen rolle, eller det kan være et delansvar i en nåværende rolle, for eksempel PO/HR. Hvis man gjennomfører det siste, er det viktig at dette nye ansvaret blir ordentlig prioritert. Uansett bør ansvaret bli grundig kartlagt og detaljert beskrevet, og denne aktuelle personen må ha fullstendig oversikt over Knowledge Management generelt og situasjonen spesielt i Statoil.

Ledelsen i Masterplanen har mye fokus på Knowledge Management og kompetansebygging. Kompetanse er Masterplanens suksessfaktor nummer to og kompetansemangel er risikofaktor nummer en. Dette er veldig bra, og Masterplanen har et godt utgangspunkt for Knowledge Management. Jeg vil riktignok anbefale ledelsen å få et enda større, mer konkret og helhetlig

fokus enn det som er i dag. Arbeidet med KM burde også være mer proaktivt, særlig ved overgang mellom prosjekter. KM burde bli høyere prioritert, og man bør sette av tid til KM og gjerne la dette influere tidsplaner. Ledelsen burde komme med en mer spesifikk tilnærming og ha særlig fokus på overføring av taus kompetanse i daglige, konkrete situasjoner. Det burde jobbes for å få et fellesskap rundt Knowledge Management.

I Masterplanen i dag er det ingen uttalt person med eget ansvar for Knowledge Management. Jeg mener det bør være en rolle som har det overordnede ansvaret for dette. I praksis er det ønskelig at flere har et visst ansvar, men det må være klart hvem som hovedsakelig styrer dette. Denne rollen bør også kanskje ha noe ansvar for at de ansatte har maksimal kompetanse. I dag er dette opp til den enkelte å passe på, noe som i følge prosjektdeltakerne fungerer greit. Det er viktig å selv innse viktigheten av dette, men det kan hende en del hadde hatt godt av å bli pushet litt ekstra av og til.

Behovskartlegging og kompetansestrategi

Statoil bør få en felles måte å kartlegge enheters kompetansebehov på gjennom intervjuer og skjemaer. Dette påvirker kompetanseutviklingen ved at man får en bevisstgjøring på muligheter og utvikling innen enhetene. I tillegg bidrar dette til at de ansatte tenker igjennom sin egen situasjon og kompetanse.

Statoil bør utarbeide en konsernfelles kompetansestrategi i henhold til PUFF-sirkelen som inneholder gapanalyse og konkrete prosesser for å dekke dette. Man bør også prøve å inkludere aspektene ved Nordhaug (1993) sine trinn Planlegge, Ekstern anskaffelse, Utvikling og Utnyttelse av kompetanse.

Jeg synes det er viktig å kartlegge Masterplanens kompetansebehov. Masterplanen benytter seg av tung teknologi som krever tid og ressurser for å lære, og det er derfor essensielt å se på den teknologiske utviklingen. Det er kanskje smart å ha en ny replanlegging, lik den som ble gjennomført i fjor, med gjennomgang av prosjektene for å kartlegge hvilke roller det er behov for, fastsette kompetansekrav til disse rollene og så mappe dette opp mot egne ansatte for å få et bilde av behovet og eventuelle gap. Tidspunktet for en eventuell replanlegging må Masterplanen selv bestemme.

Masterplanen bør fortsette å kartlegge kompetansebehovet gjennom medarbeidersamtalen og oppfølging av disse. PMO bør også ha en viktig rolle her.

Det bør utarbeides en egen strategi for Knowledge Management i Masterplanen som sier noe om kartlegging av dagens kompetanse, ønsket fremtidig

kompetanse og tiltak for å lukke eventuelle gap.

Jeg synes det fortsatt bør være prosjektleder som kartlegger prosjekters kompetansebehov, gjerne med støtte fra PMO. I denne prosessen bør man ha fokus på kompetanseprofiler, og ikke ha en ren hodetelling.

Ledelsesstil og påvirkning

Lederne i Masterplanen har en støttende ledelsesstil der man legger til rette og ikke styrer. Dette er noe jeg synes de bør fortsette med da slike forhold er en viktig forusetning for å lykkes med Knowledge Management.

Statoil og Masterplanen påvirker og legger til rette for kompetansedeling -og utvikling gjennom blant annet Målrettet Ledelse og Personellutvikling (MLP), medarbeidersamtalen (MAS) og åpent kontorlandskap. Dette fungerer veldig bra, og jeg anbefaler at de fortsetter med disse tiltakene. Jeg har likevel et par forbedringsforslag angående medarbeidersamtalen. For det første bør disse samtalene gjennomføres hyppigere, hvertfall et par ganger i året, og gjerne i forbindelse med nye arbeidsoppgaver. Dette fører til en tettere dialog mellom leder og ansatt, og en bedre oppfølging. På denne måten er det lettere for den nærmeste lederen å tilpasse og motivere de ansatte individuelt. I tillegg synes jeg de eksterne konsulentene også bør ha MAS-liknende samtaler med sin nærmeste leder i Masterplanen der det blir satt utviklingsmål, læringsmål og mål for å dele kompetanse.

Kompetansekartlegging

De ansatte i Masterplanen benytter sin erfaring og personlige nettverk for å kartlegge kompetansen til andre. Dette er en svært god måte for kompetansekartlegging. Jeg vil likevel anbefale en CV-database som et supplement til egne nettverk. Denne CV-databasen bør være et enkelt og hensiktsmessig system og ligge lett tilgjengelig på Masterplanens intranett. For å få den ønskede maksimale effekten bør det være obligatorisk å legge inn informasjon om seg selv. CV-databasen bør også inkludere de eksterne konsulentene for å gi et mest mulig helhetlig bilde av Masterplanens tilgjengelige kompetanse. Videre er det viktig at den alltid er oppdatert. Malen som skal brukes for å legge inn informasjon om seg selv bør ikke være for standardisert eller forhåndsdefinert da dette kan føre til en dårligere presentasjon av personen ved at dette ikke passer den enkeltes profil. Det kan dermed bli vanskeligere å gi en korrekt og fullstendig beskrivelse av seg selv. Det er også viktig at informasjonen som blir lagt inn inneholder ikke-dokumentert

kompetanse og fagområder, og ikke kun sertifiseringer og kurs.

Et slikt system kan være viktig også for ressurseier og andre ledere. De ansatte bør bli oppmuntret til å ta systemet i bruk, og ressurseier bør kanskje gå foran med et godt eksempel ved å bruke det i sin kompetansekartlegging. Under medarbeidersamtalen bør de ansattes kompetanseprofil fra CV-databasen benyttes for å vise at det blir brukt. Dette vil fungere som en motivasjonsfaktor for at de ansatte selv legger inn og henter ut informasjon fra systemet.

Denne CV-databasen foreslås som sagt kun som et supplement til de personlige nettverkene de selv danner seg, men et slikt system vil kanskje bidra til at de ansatte lettere tar kontakt med aktuelle personer ved faglige problemstillinger, og man kan få til en overføring av taus kompetanse.

CV-databasen bør som et minimum inkludere IT-siden av O&S Masterplan programmet. Statoil er i gang med å få opp en konsernfelles CV-database, men det kan ta tid før denne er oppe og kjører. En egen CV-database for Masterplanen kan være en god midlertidig, og kanskje til og med langsiktig løsning.

Det ble i noen tilfeller klaget på at ledelsen i Masterplanen ikke hadde helt oversikt over de ansattes kompetanse. Særlig var dette et problem med de eksterne konsulentene. Hvis denne CV-databasen blir brukt riktig, vil dette bidra til å løse dette problemet.

Kompetansemål

Under medarbeidersamtalen settes det utviklingsmål for den enkeltes kompetanse. Dette bør det fortsettes med. Det blir riktignok påpekt som et problem at det forventes at denne utviklingen blant annet skal foregå i fritiden. Ledelsen bør kanskje jobbe litt med folks innstilling til dette, da det er viktig å få folk til å skjønne at noe tid utenom jobben også bør brukes til å lese og oppdatere seg på nye trender i miljøet. Man bør få de ansatte til å innse at fritiden bør brukes i tillegg til å ha en faglig utvikling i det daglige arbeidet.

I Masterplanen i dag settes det ikke konkrete læringsmål for alle ansatte. Dette burde det være mer fokus på. Læringsmål er beskrivelser av hva de konkret skal lære i den nåværende rollen/arbeidsoppgaven de har. Det burde settes læringsmål for nye ansatte, og det burde være oppfølgende oppdateringer av disse i forbindelse med nye arbeidsoppgaver. Det burde altså ikke kun være en samtale rundt læringsmål i forbindelse med medarbeider-

samtalen.

Jeg vil også anbefale at det settes individuelle mål for å dele kompetanse. På denne måten får men en enda mer bevisstgjøring og fokusering på dette viktige aspektet i Knowledge Management. Noen har i dag roller som tilsier at de skal dele kompetanse, men jeg mener alle burde ha slike mål for å øke overføringen av taus kompetanse mellom de ansatte. Det kan være en idé å følge Capgeminis eksempel ved å utnevne "årets kompetansedeler" som har bidratt mest på dette området i Masterplanen.

10.2 Ekstern anskaffelse av kompetanse

Ekstern anskaffelse av kompetanse er et viktig aspekt innen Knowledge Management. Man må vurdere behovet for eksterne konsulenter opp mot de fordelene og ulempene det medfører for utviklingen av egne ansatte.

Kompetansekartleggingen avdekker noen ganger gap mellom det prosjektene trenger og det som er tilgjengelig av ressurser. Mange opplever at man på grunn av tidspress fort går eksternt og henter ressurser, fremfor å utvikle egne i prosjektet.

Jeg forstår at man ikke alltid har tid til å utvikle egne, selv om jeg synes Masterplanen kan bli noe bedre på dette. Men jeg mener også at Masterplanen til en viss grad kan ha godt av eksterne konsulenter. De kommer inn i prosjektene med ny, behovsspesifikk erfaring og kompetanse som Masterplanen har veldig bruk for. I tillegg har konsulentene gode nettverk i sin egen bedrift som kan være en god kompetans kilde for Masterplanen. Når dette er sagt, er det viktig å ha konkrete tiltak for å bevare disse konsulentenes tause kompetanse ved turnover. I dag synes jeg ikke dette fungerer tilfredsstillende i Masterplanen. Det bør være mye mer fokus på ansikt-til-ansikt kommunikasjon og en systematisk metode for å overføre den tause kompetansen. På denne måten sikrer man at kjernekompetansen bevares internt i Statoil.

Videre er det, som nevnt tidligere, viktig at de eksterne konsulentene inkluderes i medarbeidersamtaler, CV-database, og at det også for disse settes egne mål for deling og utvikling av kompetanse.

Jeg synes også Masterplanen bør bli flinkere til å hente inn eksterne personer for enkelt-problemer. Det hender det dukker opp problemstillinger som man vanskelig klarer å løse med de ressursene man har inne, inkludert eksterne konsulenter. Mange synes det er problematisk å hente inn noen for en kort periode da konsulentene føler at de skal benyttes til slikt, men ofte holder ikke dette.

10.3 Utvikling av kompetanse

Tiltak for overføring av taus kompetanse står sentralt i forbindelse med utvikling av kompetanse. I dette kapittelet har jeg derfor kommet med en del anbefalinger rundt dette. Det er viktig å passe på at de tiltakene man innfører passer sammen til en enhet. Videre er det viktig at tiltakene støtter bedriften og forretningsstrategien, og for å få best mulig gjennomslagskraft bør det gis eierskap til forbedringstiltak.

Organisert læring

Statoil generelt har mye bra opplegg for organisert læring i form av blant annet Statoil School, nettverk, kurs og masterstudier. Statoil bør opprettholde fokuset på denne type læring, men må gjøre det klart for de ansatte at de selv må ta initiativ til slike aktiviteter. De må skjønne at de selv må anstrenge seg for å utvikle seg faglig. Kompetansebygging er opp til den enkelte, selv om jeg mener at Knowledge Management generelt bør bli mere styrt fra ledelsen.

Masterplanen har et veldig godt kurstilbud gjennom Kompetanseprosjektet. Kursene er prosjektrelaterte og behovs- og tidsriktige i forhold til kompetansebehov. Dette er veldig bra. Idéen bak Kompetanseprosjektet er også fin for Knowledge Management: Kursene arrangeres i regi av Masterplanen for å skape et fellesskap rundt læring og felles arenaer med diskusjoner for overføring av taus kompetanse.

Det er likevel blitt poengtert at kursene har vært noe overflatiske. Det burde kanskje derfor gås noe dypere i stoffet. I tillegg er det viktig å beholde en kontinuitet i opplæringen.

Kurs er et viktig ledd i utviklingen av de ansattes kompetanse, men man må gjøre klart at dette ikke er den viktigste læringsarenaen. Den viktigste kompetanseutviklingen skjer i konkrete situasjoner i det daglige arbeidet.

On-the-job training

Jeg vil anbefale ledelsen i Masterplanen å jobbe for å få de ansatte til å skjønne viktigheten av on-the-job training. Det burde være mer fokus på dette, da mange ikke innser hvor viktig dette er. Det bør gjøres klart at det er på jobb den største læringsarenaen er: det å strekke seg etter utfordrende

arbeidsoppgaver og anstrenge seg mer for å utvikle seg selv faglig. De må også forstå at de bør ha maksimal og rett kompetanse hele tiden, og at det er opp til dem selv å fylle eventuelle gap.

Tiltak for deling av taus kompetanse internt i et prosjekt

Jeg mener det burde bli et noe mer systematisk og formelt opplegg for deling av taus kompetanse internt i et prosjekt. Jeg er av den oppfatning at for mye formalisering ikke er bra, så man må finne en passende mellomting. Jeg tror det mest effektive er å formelt legge til rette så man får størst muligheter for uformelle arenaer.

For Statoil IT er det særlig viktig å ikke kun ha fokus på overføring av kompetanse seg i mellom, men også få en interaksjon med kunden og brukeren, og la også disse ta del i arenaer og nettverk for overføring av taus kompetanse.

I dag er det opp til den enkelte prosjektleder å ta i bruk aktiviteter for kompetansedeling i prosjektene. Dette er til en viss grad bra, da det er denne personen som best ser hva prosjektet har tid til og behov for. Likevel mener jeg at PMO bør ha en litt større styring på dette og at noe skal være bestemt fra ledelsen i Masterplanen. Enkelte aktiviteter, blant annet workshops, bør med andre ord gjøres obligatoriske.

Det bør fortsettes med de aktivitetene som er i bruk i dag for overføring av taus kompetanse i et prosjekt, men noe kan blir gjennomført annerledes og mer effektivt.

Peer review (Peer assist) kan til fordel tas i bruk oftere og for flere personer/roller. Dette er et veldig effektivt tiltak for overføring av taus kompetanse.

Det ble fra flere nevnt at det i noen sammenhenger kan være problemer med bruk av QA-prosedyrer. Tiltroen til slike prosedyrer er kanskje litt for stor. Bruken av dette bør kanskje derfor endres noe, eller i hvertfall folks forståelse av hvordan det skal brukes. Det viktigste er ikke å slavisk følge dokumenter og overskrifter, men å ha fokus på innholdet.

Skriving av erfaringsrapporter bør som sagt inkludere alle prosjektdeltakerne og det bør gjøres i fellesskap for å lage arenaer for overføring av taus kompetanse. Slike gjennomganger bør også kanskje arrangeres oftere, for eksempel i forbindelse med milepæler i prosjektet. For å få frem folks tause kompetanse bør det fokuseres på historiefortelling.

Workshops er en veldig bra arena for å få frem taus kompetanse, men det krever en del for at dette skal være effektivt. Her er det et stort forbedringspotensiale i Masterplanen.

For det første synes jeg workshops bør brukes oftere, og de kan godt arrangeres for ren erfaringsoverføring og kompetansedeling alene. De kan også være mer løsningsorienterte og ikke kun brukes for å få frem krav. Det ble under intervjuene sagt at dagens workshops ikke er gode for kompetansedeling og at de lett blir overflatiske. Dette kan forbedres ved å ha en bedre ledelse og styring av disse møtene. For å få til en effektiv workshop er det helt avgjørende å ha en god fasilitator, og det bør ikke være tilfeldig hvem som er leder. Kompetanseprosjektet inneholder kurs i workshopledelse som er et veldig bra tiltak for dette.

Videre er det viktig at alle er godt forberedte, men det helt essensielle i en workshop er at alle er engasjerte og aktivt deltakende. Dette er en stor utfordring for lederen. Et tiltak som kan bidra til dette ble foreslått av Nils Faugli fra Telenor Networks [Faugli, 2005]. Han benytter det japanske uttrykket "YO-WAN!!" for å skape en gruppefølelse og for å slippe opp stemningen. Dette uttrykket er et slags kollektivt "ja" som brukes som en oppsummering underveis i workshoppen for å inkludere alle i en enighet. Når noe er vedtatt, gjennomført eller bare for å skape fokus, reiser alle seg opp og roper høyt "YO-WAN!!".

Tiltak for deling av taus kompetanse mellom prosjektene

Masterplanen i seg selv er et bra KM-tiltak ved at det blant annet gis felles retningslinjer for prosjektene. Masterplanen er en helhetlig løsning som er til hjelp for prosjektene slik at man slipper mye unødvendig oppstartstid. Man minker overhead og får en samkjøring som bidrar til kompetansedeling og -utvikling.

Masterplanen har en del gode tiltak for kompetansedeling mellom prosjektene, og jeg synes de skal fortsette med disse. Det viktigste i denne sammenhengen, som for prosjektene internt, er det som ikke er formelt styrt. Man bør legge forholdene til rette for at folk selv tar initiativ til å skape arenaer for overføring av taus kompetanse. Mye i dag ligger til rette, så hovedutfordringen her er å jobbe med kulturen og folks innstillinger til dette.

Likevel bør det kanskje være litt mer styrt enn det det er i dag, og jeg foreslår her noen flere konkrete tiltak.

Personer med like roller og arbeidsoppgaver i forskjellige prosjekter bør bli

oppmuntret til å ha en uformell dialog og mye kontakt seg i mellom. Dette gjelder prosjektledere såvel som andre prosjektdeltakere. Dette kan kanskje også innføres som mer eller mindre obligatorisk, da dette vil bidra stort til overføring av taus kompetanse på tvers av prosjektene.

Man kan også prøve å gi arbeidsoppgaver og jobber som er avhengige av hverandre på tvers av prosjektene. På denne måten tvinges de ansatte til å kommunisere og overføre taus kompetanse utenom sitt eget prosjekt.

Det bør kanskje opprettes formelle nettverk som inkluderer generelle prosjektdeltakere for å også gi disse flere arenaer for informasjons- og erfaring-sutveksling.

Det kan også gjerne gis ansvarsbeskrivelser til flere roller for å få et enda større fokus på Knowledge Management og flere arenaer for overføring av taus kompetanse.

Tiltak for deling av taus kompetanse mellom prosjektene og PMO

PMO spiller en utrolig viktig rolle for Knowledge Management i Masterplanen, og opprettelsen av en slik gruppe synes jeg er et veldig godt tiltak. For å få utnyttet mulighetene dette byr på er det viktig å ha en del klare retningslinjer. For det første må det gjøres helt klart for alle prosjektledere hva PMO kan og bør brukes til. Det bør også være en bevisstgjøring fra PMO om hva de skal og kan bidra med.

Videre bør det jobbes for å få en bedre informasjonsflyt mellom prosjektene og PMO for å skape et best mulig utgangspunkt for kompetansedeling. PMO bør bli mer proaktive og komme inn tidligere i prosjektene, noe som bidrar til en bedre planlegging og da også bedre gjennomføring av prosjektene.

PMO kan kanskje ta på seg noe ansvar for at folk har rett og maksimal kompetanse, da det er de som jobber tett på prosjektdeltakerne med kompetanse som fokus.

Det er viktig at funn i prosjekter blir tilbakeført til de som er ansvarlige for så å få dette tilbake inn i alle andre prosjekter. Det er bra at PMO er ansvarlig for oppfangning og distribusjon av ny beste praksis, men i tillegg til beste faglig praksis bør det også fokuseres på å fange opp beste praksis innen Knowledge Management.

Til slutt synes jeg det kan defineres flere fellesroller i prosjektene for å på en enkel måte overføre taus kompetanse fra ett prosjekt til et annet.

Tiltak for deling av taus kompetanse mellom Masterplanen og KS IS/IT

Et annet viktig aspekt å ta hensyn til er å få til en overføring av taus kompetanse også mellom Masterplanen og KS/IS IT. Her mener jeg det er et forbedringspotensiale.

For det første bør faglederne i KS IS/IT bli mer involvert i det konkrete arbeidet i Masterplanen. Man bør også passe på å inkludere alle relevante fagledere for å få utnyttet all taus kompetanse.

Det bør kanskje arrangeres formelle arenaer som inkluderer KS IS/IT. Dette kan for eksempel være workshops eller nettverk. Dette kan hjelpe til å få en bedre to-veis-kommunikasjon og mer informasjon og erfaring tilbake til Masterplanen.

I tillegg bør man gjøre noe for å få en bedre dialog med det strategiske nivået over faglederne i KS IS/IT. Dette kan løses ved å også inkludere disse i de formelle arenaene. Det beste hadde vært å fått til uformelle nettverk og møteplasser, men dette tror jeg vil bli for problematisk av praktiske og tidsmessige årsaker.

10.4 Utnyttelse av kompetanse

Utnyttelse av kompetanse er viktig å fokusere på for å best mulig kunne benytte seg av investeringene i ny eller fornyet kompetanse.

Kultur og holdninger

Generelt i Statoil bør man jobbe med kulturen for Knowledge Management. For å få til en vellykket KM er det helt essensielt at de ansatte er innstilt på å utvikle og dele kompetanse. Det er også viktig at de generelt er positivt innstilt på å innføre og fokusere på Knowledge Management og være med på de fysiske og strategiske endringene det fører med seg, særlig i form av stadig endrende beste praksis.

Jeg synes Masterplanen har et godt utgangspunkt for Knowledge Management med særlig bra kultur for å dele kompetanse og hjelpe andre. Det er veldig viktig med en bra og åpen innstilling til dette. En større utfordring er det å få folk til å be om hjelp og støtte, og særlig er dette et problem med de nyansatte. Dette bør det jobbes med. Et tiltak som kan hjelpe er å

få en enda tryggere atmosfære. Mange synes det er et trygt og godt miljø i Masterplanen, men dette gjelder ikke alle. Det burde kanskje være enda flere sosiale tiltak for å få opp varmen og hyggen blant prosjektdeltakerne. Dette vil også lettere integrere de nye. Åpent landskap hjelper også da det bidrar til en tettere og oftere kommunikasjon mellom de ansatte. Et tryggere miljø vil også føre til mer dynamikk i det åpne landskapet som igjen øker mulighetene for overføring av taus kompetanse. I denne sammenhengen er det også viktig å være klar over det betydningsfulle ved å møtes ved kaffemaskinen og printeren, og hvor store arenaer dette er for overføring av taus kompetanse. Folk bør oppfordres til å bryte hierarkiet og ta kontakt på kryss og tvers.

De ansatte bør også bli oppfordret til å ta opp ting utenom medarbeidersamtalen, og ha vaner for å lettere gå til sin leder (eller omvendt) hvis og når det er noe.

I forbindelse med Knowledge Management er det viktig at kulturen og folks innstillinger er bra da mye er opp til den enkelte, da særlig kompetansebygging. Man bør få alle med på Statoils verdigrunnlag "Vi i Statoil", og PUFF-sirkelen bør ligge naturlig i deres arbeidsmåte.

Det bør jobbes noe med kulturen for feiling i Masterplanen. Mange er åpne angående egne feilgrep og er ikke redde for å gjøre feil. Andre igjen har store problemer med dette og føler at feil blir slått hardt ned på. For å lære må det være rom og tid for å feile, og folk må ikke minst være åpne om dette og ikke skyve det over på andre. Ledelsen burde kanskje se litt på hvordan de takler slike situasjoner og hvilke signaler de gir til de ansatte. En god dialog rundt feiling vil bidra til økt læring i Masterplanen. Det burde kanskje også settes av mer tid til feiling i prosjektplanene. Dette bør isåfall skje i tidligfasene hvor feil ikke er så risikofylt. En av de jeg intervjuet foreslo at man også her kan innføre noe de har i Capgemini: en utnevnelse av "Årets tabbe". Dette vil føre til en større åpenhet og et humoristisk syn på folks feilgrep.

Tilrettelegging for deling av taus kompetanse

De fleste i Masterplanen sitter i åpent kontorlandskap, noe som er veldig bra. Jeg vil anbefale at alle i samme prosjekt sitter samlet og nær hverandre i det åpne landskapet. Dette ønsker de ansatte selv, og det øker mulighetene for ansikt-til-ansikt kommunikasjon som lettere bidrar til overføring av taus kompetanse. Det er viktig at alle prosjektdeltakere kommer ut i åpent landskap og at ingen sitter i celle-kontor. Videre vil jeg anbefale at landskapene

inkluderer flere prosjekter for å få til en kompetanseoverføring også mellom prosjektene.

Et viktig aspekt er å se på prosjektet i seg selv som en arena for deling og utvikling av kompetanse. Når man skal sette sammen et prosjektteam bør man ta hensyn til kompetanseoverføring ved å bevisst matche fagtyper. Det er i det daglige prosjektarbeidet at mulighetene for overføring av taus kompetanse er størst. I tillegg bør det tas hensyn til ulike personlighetstyper for å få en overføring av sosial kompetanse. Man bør riktignok finne en balansegang mellom behovet for kompetanseoverføring og prosjektets eget faglige behov. Det er svært viktig å lytte til prosjektleders ønsker og erfaringer når det gjelder å få et best mulig effektivt team.

Prosjektleder bør i den grad det er mulig ta hensyn til individuelle ønsker ved prosjektgruppesammensetning, noe jeg føler Masterplanen er veldig god på. Det er riktignok ikke alle prosjektledere som innfrir slike ønsker, noe jeg synes de burde.

Det er som nevnt tidligere en stor motivasjonsfaktor for prosjektdeltakerne å få lov til å ta del i spennende og utfordrende prosjekter. Det er derfor viktig at Masterplanen støtter de i sine ønsker om å lære ved å ta hensyn til deres prosjektønsker. Disse må riktignok være i samsvar med Masterplanens behov.

Det ble under intervjuene nevnt et problem med at de gamle applikasjonene som skal byttes ut inneholder mye taus kompetanse. Det er derfor viktig at man er bevisste på å bruke de som sitter med kompetanse på de gamle løsningene i spesifiseringen av de nye. Man må også passe på at alle krav registreres, også de kravene som er selvsagte.

Det er viktig å distribuere kravspesifikasjonene skikkelig. Flere relevante personer burde tas med i denne prosessen og vurdere kravene.

Motivering

Ledelsen i Masterplanen bør fortsette å motivere de ansatte til å utvikle og dele kompetanse ved å legge forholdene til rette for dette gjennom blant annet samtaler, samlokalisering, læringstilbud og konkrete tiltak for overføring av taus kompetanse. Ledelsen burde kanskje ha en større fokus på dette og tydeligere motivere sine ansatte. Krav og belønning kan være effektive motivasjonsfaktorer.

Medarbeidersamtalen burde få en større rolle når det gjelder motivering i

form av oppfølging og tilbakemelding ved å blant annet ha disse samtalene oftere. På denne måten oppnår man samtidig en tettere kontakt mellom leder og ansatt, noe som er en viktig forutsetning for den ansattes trygghet og nettverksbygging og dermed dens mulighet til å utvikle seg både faglig og sosialt.

Prosjektdeltakerne bør fortsatt bli oppmuntret til å delta på faglige seminarer og selv bidra her med foredrag og liknende. Dette vil øke deres egen kompetanse, samtidig som de blir vant til å dele dette med andre.

Ledelsen bør fortsette å gi de ansatte rom til å bruke seg selv 100 %. Dette er utrolig viktig for å klare å utnytte den kompetansen som finnes i bedriften. Det er i følge Aftenposten (2005) utrolig mye ubrukt talent på arbeidsplassene. Mange norske bedrifter klarer ikke å utnytte sine ansatte. Alle har talenter, de må bare frem i lyset. Et talent er noe som spiller på et fremtredende karaktertrekk som leder til produktiv handling. Når vi gjør jobber som treffer disse karaktertrekkene, blir vi motivert og inspirert, og har større muligheter til å lære [Aftenposten, 2005]. Det er derfor veldig viktig å kartlegge hva som er de ansattes talenter, og gi de muligheter til å bruke disse.

Når man motiverer er det viktig å få frem at fagjobber også er viktig og en god karrierevei. Man trenger ikke kun utvikle seg mot personal- og lederansvar. Brewster & Holt Larsen (2000) tar for seg dette i forbindelse med læring og utvikling. En ny trend og struktur i organisasjonene fører til at en karriere ikke nødvendigvis lenger betyr personal- og lederansvar.

Masterplanen har mye bra teknologi som prosjektene kjøres på, noe alle synes er veldig spennende. Dette er en stor motivasjonsfaktor for de ansatte.

Minst like viktig som å bli motivert av ledelsen er det å motivere seg selv. De ansatte bør derfor få spillerom og mulighet til å være nysgjerrige.

Kommunikasjon

Det er en god og åpen kommunikasjon mellom prosjektdeltakerne i Masterplanen, og dette fungerer veldig bra. Kommunikasjonen foregår som regel ansikt-til-ansikt og er direkte og uformell. Dette føler de ansatte selv er veldig effektivt og fører til at de blir bedre kjent og lettere deler taust kompetanse. Type kommunikasjon har utrolig mye å si for å få frem den taust kompetansen, og her synes jeg Masterplanen gjør det bra.

Erfaringsrapporter

Jeg mener det er et stort forbedringspotensiale når det gjelder skriving og distribusjon av erfaringsrapporter i Masterplanen. I utgangspunktet inneholder disse rapportene kun eksplisitt kompetanse, men ved å legge forholdene til rette kan man klare å lage arenaer også for overføring av taus kompetanse.

For det første synes jeg det er viktig at alle prosjektdeltakerne er med å utarbeide rapportene. Erfaringer fra prosjektene må bero på innspill fra alle i prosjektene, ikke kun fra prosjektleder, for å få med all viktig erfaring. I tillegg er en slik felles egen-evaluering bra for at alle skal få tenkt gjennom prosjektet og lære noe av det. En jeg intervjuet foreslo at man i denne prosessen kan få inn en ekstern som gjennom diskusjoner hjelper til med å få vurdert alle viktige aspekter ved prosjektet. Dette synes jeg kan være en god idé. Denne eksterne personen kan for eksempel være en fra PMO. I denne settingen får man også arenaer for overføring av taus kompetanse.

Et annet aspekt er at rapportene ikke må være for detaljerte og omfattende. Det må ikke kreve for mye tid å skrive disse. Blir det for mye informasjon, kan man lett miste essensen og poenget.

Det er også et problem at ingen leser andres erfaringsrapporter. Nye prosjekter bør ved oppstart absolutt få med seg andre prosjekters erfaringer for å oppnå så gode og effektive resultater som mulig. Erfaringsrapportene ligger tilgjengelig på ProMIT, men jeg synes de kanskje burde ligge direkte ute på Masterplanens intranett. I tillegg mener jeg de burde distribueres bedre. Det burde bli obligatorisk å ha en felles gjennomgang og presentasjon av rapporter for prosjektgruppene. Slik får man også her arenaer for overføring av taus kompetanse.

Knowledge Management-verktøy

Jeg er enig med de ansatte i Masterplanen i at man ikke bør legge for stor vekt på verktøy i forbindelse med Knowledge Management. Dette er kun et hjelpemiddel, og har hovedsakelig kun fokus på eksplisitt kompetanse. Man skal også være litt bevisste på antall verktøy man innfører, da for mange verktøy kan gi problemer med synkronisering.

Jeg synes Statoil skal fullføre prosessen med *Collaboration@Statoil* og innføre denne som planlagt. *Collaboration@Statoil* adresserer store og viktige utfordringer knyttet til elektronisk samarbeid. Et slikt system kan bidra til en samarbeidskultur der informasjonsdeling står sentralt, slik at blant annet

gjenbruk, søk og gjenfinning av informasjon blir enklere, sporbarheten øker og duplisering unngås [Nordlid & Robøle, 2004].

Det mangler i dag et verktøy og system for effektivt å kunne styre og benytte kompetanse i Statoil. Dette jobbes det nå med på konsernnivå i form av et felles personellutviklingssystem, *People@Statoil*. Jeg synes det er viktig at dette systemet innføres og tas i bruk.

Masterplanens intranett er en stor ressurs for kompetansedeling, men for å bli et verktøy som best mulig utnytter den eksplisitte kompetansen som er tilgjengelig bør det gjøres noen endringer.

For det første bør det gjøres noe for at folk bruker intranettet oftere og dermed jobber etter styrende dokumenter og beste praksis. Det kan kanskje hjelpe å ha et slags opplæringsprogram for intranettet med en sjekklister som tvinger de gjennom hele systemet. På denne måten får alle en god oversikt over hva som finnes her, og forhåpentligvis vil de bruke det i sitt daglige arbeid.

I tillegg er det viktig at det som ligger ute på intranettet er oppdatert og til å stole på. Dette må det fås gode rutiner på, slik at ingen er i tvil om dokumenter kan brukes eller ikke. Det ble nevnt problemer med at dokumenter som ikke er ferdige ligger ute. Jeg tror det kan være nyttig å også ha disse tilgjengelige, men det bør komme tydelig frem at dokumentene er under bearbeidelse.

Det bør også bli lettere å søke og finne frem på intranettet. Flere synes malen er dårlig, men dette er Statoils generelle mal, så det er kanskje vanskelig å få gjort noe med. Den søkefunksjonen som finnes nå fungerer ikke tilfredsstillende, og det burde derfor komme en ny søkemotor. Denne bør ikke finne tomme dokumenter. For å få en bedre navigasjon, og for å gi en bedre oversikt over hvor man befinner seg på intranettet, kan man innføre en trestruktur som viser dette.

Som nevnt tidligere synes jeg det bør legges inn en CV-database på Masterplanens intranett. Erfaringsrapportene bør også gjøres direkte tilgjengelige her og ikke kun ligge i ProMIT.

Intranettet kan også til fordel kanskje gjøres noe mer dynamisk og interaktivt. Muligheter til å legge inn spørsmål og føre diskusjoner i et forum kan bidra til økt informasjonsdeling.

Jeg synes det på intranettet kan ligge mer informasjon om PMO for å øke bevisstgjøringen rundt mulighetene for kompetanseutvikling og -deling.

Det er bra at det er et tydelig fokus på læring og kompetanse på Masterplanens intranett, blant annet med et eget menyfelt for dette.

Idéen bak ProMIT er veldig god, og mange bruker dette riktig og effektivt. Andre derimot klagde på det store dokumentfokus og et manglende fokus på selve arbeidet. Det bør derfor kanskje kjøres en reopplæring av ProMIT for å få en best mulig utnyttelse av metodikken, og unngå at det blir brukt galt. Det bør også gjøres klart at ProMIT i utgangspunktet ikke er en fossefall-metode, og at man kan jobbe iterativt mellom de forskjellige "gatesene".

10.5 Oppsummering: Tiltak

Jeg vil her gi en oppsummerende fremstilling av de tiltakene jeg har foreslått i de foregående underkapitlene.

Anbefalingene er presentert i tre kategorier, der den ene i utgangspunktet skal inneholde hva jeg mener Statoil bør slutte med. I mitt arbeid har jeg ikke funnet noen konkrete saker jeg synes de bør avslutte. Jeg har derimot funnet flere tiltak som bør endres og forbedres. Jeg har derfor valgt å endre ordlyden til denne kategorien. De tre kategoriene representerer dermed anbefalinger om hva jeg mener Statoil/Masterplanen bør fortsette med, endre/forbedre og iverksette.

Hva Statoil/Masterplanen bør fortsette med:

1. Statoil bør fortsette med Målrettet Ledelse og Personellutvikling (MLP).
2. Statoil bør fortsatt ha opplegg for organisert læring i form av blant annet Statoil School, nettverk, kurs og masterstudier.
3. Ledelsen i Masterplanen bør fortsette med en støttende ledelsesstil der man legger til rette og ikke styrer.
4. De ansatte i Masterplanen bør fortsette å benytte sin erfaring og personlige nettverk for å kartlegge kompetansen til andre.
5. Det bør fortsatt settes individuelle utviklingsmål.
6. De ansatte bør fortsatt bli invitert til å delta på faglige seminarer og selv bidra her med foredrag og liknende.
7. De ansatte bør også fremover ha mulighet til å bruke seg selv 100 %.

8. Prosjektleder bør fortsatt med støtte fra PMO kartlegge prosjekters kompetansebehov.
9. PMO bør også fremover inkluderes i arbeidet med å kartlegge Masterplanens kompetansebehov.
10. Prosjektleder bør fortsette å ta hensyn til individuelle ønsker ved prosjektgruppesammensetning.
11. Man bør opprettholde den gode kulturen for å dele kompetanse.
12. Prosjektdeltakerne bør fortsette med den type kommunikasjon seg i mellom som de har i dag.
13. Kompetanseprosjektet bør fortsette å holde kurs i workshopledelse.
14. Masterplanen bør fortsette med de tiltakene de har for kompetansedeling mellom prosjektene.
15. Masterplanen bør fortsette å ha en PMO-gruppe.
16. Masterplanen bør fortsette å ikke legge for stor vekt på verktøy.
17. Jeg synes Statoil skal fullføre prosessen med *Collaboration@Statoil* og innføre denne som planlagt.
18. Masterplanens intranett bør fortsette å ha fokus på læring og kompetanse.

Hva statoil/Masterplanen bør endre/forbedre:

1. Medarbeidersamtalen (MAS) burde kanskje gjennomføres hyppigere, og også inkludere eksterne konsulenter.
2. Det bør være åpent kontorlandskap, men sett prosjektdeltakerne mer samlet og inkluder flere prosjekter i samme landskap.
3. Ledelsen i Masterplanen bør fortsette å ha fokus på Knowledge Management og kompetansebygging, men burde få et større, mer konkret og helhetlig fokus enn det som er i dag.
4. Masterplanen bør fortsette å holde kurs i forbindelse med Kompetanseprosjektet, men det bør kanskje endres noe i henhold til faglig dypde.
5. Ledelsen i Masterplanen bør fortsette å motivere de ansatte til å utvikle og dele kompetanse ved å legge forholdene til rette, men de burde kanskje ha større fokus på dette og motivere de ansatte tydeligere.

6. Det bør fortsettes med de aktivitetene som er i bruk i dag for overføring av taus kompetanse internt i et prosjekt, men noe kan blir gjennomført annerledes og mer effektivt.
7. Ved kompetansegap henter Masterplanen ofte inn eksterne konsulenter for fort, de burde bli noe bedre på å utvikle egne i den grad man har tid til dette.
8. Workshopsene bør være bedre styrt. Det bør ikke være tilfeldig hvem som er fasilitator.
9. Bruken av QA-prosedyrer bør kanskje endres noe, eller i hvertfall folks forståelse av hvordan det skal brukes, for å unngå at det kun slavisk fokuseres på struktur og overskrifter.

Hva Statoil/Masterplanen bør iverksette:

1. Statoil bør definere hva de legger i begrepet Knowledge Management og gjøre denne definisjonen konsernfelles og kjent i hele organisasjonen.
2. Statoil bør ha konkrete konsernfelles mål for Knowledge Management som er kjent i hele organisasjonen.
3. Konsernledelsen bør ha en klarere, enhetlig og mer entydig fokus på Knowledge Management. Fokus på kompetanse er riktignok blitt større de siste månedene.
4. Statoil bør ha en rolle med et eget ansvar for Knowledge Management.
5. Generelt i Statoil bør det jobbes med kulturen for og folks innstillinger til Knowledge Management.
6. Statoil bør få en felles måte å kartlegge enheters kompetansebehov på gjennom intervjuer og skjemaer for å lage en kompetanseplan.
7. Statoil bør utarbeide en konsernfelles kompetansestrategi.
8. Statoil bør iverksette personellutviklingssystemet, *People@Statoil*.
9. Masterplanen burde utarbeide en egen kompetansestrategi.
10. Masterplanen bør ha en uttalt person med et eget ansvar for Knowledge Management.
11. Masterplanen bør gjennomføre en ny replanlegging for å kartlegge Masterplanens kompetansebehov. Tidspunkt for dette bestemmes av ledelsen.

12. Man bør være bevisste på å bruke de personene som sitter med kompetanse på de gamle løsningene i spesifiseringen av de nye.
13. Kravspesifikasjonene bør distribueres bedre. Flere relevante personer burde tas med i denne prosessen og vurdere kravene.
14. Det bør ligge en oppdatert CV-database lett tilgjengelig på Masterplanens intranett. Det bør være obligatorisk for alle å legge inn informasjon om seg selv, og de bør bli oppmuntret til å ta systemet i bruk i sin egen kompetansekartlegging. Systemet bør også inkludere eksterne konsulenter.
15. Det burde settes konkrete læringsmål for alle ansatte i Masterplanen.
16. Det burde settes individuelle mål for å dele kompetanse for alle ansatte i Masterplanen.
17. Innføre utnevning av "årets kompetansedeler" som har bidratt mest på dette området.
18. Ledelsen i Masterplanen bør jobbe for å få de ansatte til å skjønne viktigheten av on-the-job training.
19. Det bør jobbes noe med de ansattes innstilling til å bruke fritiden til faglige oppdateringer og egen-utvikling.
20. Det bør iverksettes flere konkrete tiltak for å bevare eksterne konsulents tause kompetanse ved turnover.
21. De eksterne konsulentene bør også ha MAS-liknende samtaler med sin nærmeste leder i Masterplanen der det blir satt utviklingsmål, læringsmål og mål for å dele kompetanse.
22. Masterplanen bør oftere hente inn eksterne personer for enkelt-problemer.
23. Prosjektleder bør ta hensyn til utvikling av kompetanse ved å bevisst sette sammen team med tanke på faglige områder. Prosjektleder må fortsatt også i tillegg ta hensyn til prosjekts eget behov.
24. Prosjektleder bør også ta hensyn til ulike personlighetstyper ved sammensetning av team for å få en overføring av sosial kompetanse.
25. Det bør jobbes med folks innstillinger til å be om hjelp og støtte.
26. Det bør arrangeres flere sosiale tiltak for å få opp varmen og hyggen blant prosjektdeltakerne.
27. De ansatte bør bli oppfordret til å bryte hierarkiet og ta kontakt på kryss og tvers.

28. De ansatte bør bli oppfordret til å ta opp ting med sin leder også utenom medarbeidersamtalen.
29. Ledelsen bør kanskje takle feil på en noe bedre måte. Mange er redde for å gjøre feil.
30. Det bør jobbes med folks innstilling til å feile og å få en åpenhet rundt dette. Et forslag er å innføre en utnevning av "Årets tabbe".
31. Alle prosjektdeltakerne bør være med å utarbeide erfaringsrapportene.
32. Man bør kanskje få inn en ekstern person (fra PMO?) som gjennom diskusjoner hjelper til med å få vurdert alle viktige aspekter ved prosjektet i forbindelse med skriving av erfaringsrapporter.
33. Det bør gis eierskap til forbedringstiltak.
34. Man bør passe på at erfaringsrapportene ikke blir for detaljerte og omfattende.
35. Erfaringsrapportene bør ligge direkte ute på Masterplanens intranett, ikke kun i ProMIT.
36. Det burde bli obligatorisk å ha en felles gjennomgang og presentasjon av erfaringsrapporter for prosjektgruppene.
37. Enkelte aktiviteter, blant annet workshops, bør gjøres obligatoriske.
38. Peer review (Peer assist) kan til fordel tas i bruk oftere og for flere personer/roller.
39. Det bør være en erfaringsgjennomgang også ved milepæler i prosjektene, ikke kun ved prosjektets slutt. Det bør fokuseres på historiefortelling for å få frem den tause kompetansen.
40. Workshops bør brukes oftere, og de kan godt arrangeres for ren erfaringsoverføring og kompetansedeling alene. De kan også være mer løsningsorienterte.
41. "YO-WAN!!" bør innføres i gjennomføringen av workshops.
42. Personer med like roller i forskjellige prosjekter bør bli oppmuntret til å ha en uformell dialog og mye kontakt seg i mellom.
43. Man bør prøve å gi arbeidsoppgaver og jobber som er avhengige av hverandre på tvers av prosjektene.
44. Det bør kanskje opprettes formelle nettverk som inkluderer generelle prosjektdeltakere for å også gi disse flere arenaer for informasjons -og erfaringsutveksling.

45. Det kan gjerne gis ansvarsbeskrivelser for kompetansedeling til flere roller.
46. Det bør gjøres helt klart for alle prosjektledere hva PMO kan og bør brukes til. Det bør også være en bevisstgjøring fra PMO om hva de skal og kan bidra med.
47. PMO bør bli mer proaktive og komme inn tidligere i prosjektene.
48. PMO kan kanskje ta på seg noe ansvar for at folk har rett og maksimal kompetanse.
49. Det er bra at PMO er ansvarlig for oppfangning og distribusjon av ny beste praksis, men i tillegg til beste faglig praksis bør det også fokuseres på å fange opp beste praksis innen Knowledge Management.
50. Det kan defineres flere fellesroller i prosjektene.
51. Alle relevante fagledere i KS IS/IT bør bli mer involvert i det konkrete arbeidet i Masterplanen. Dette kan gjøres ved å blant annet inkludere de i formelle arenaer som workshops og nettverk. Man bør også kanskje inkludere representanter fra det strategiske nivået over faglederne i KS IS/IT.
52. Statoil bør innføre personellutviklingssystemet *People@Statoil*.
53. Det bør gjøres en del endringer i Masterplanens intranett blant annet når det gjelder bruk, pålitelighet, søking, gjenfinning og interaktive muligheter.
54. Det bør kanskje kjøres en reopplæring av ProMIT.

Kapittel 11

Konklusjon - videre arbeid for Statoil og O&S Masterplan

Hensikten med Knowledge Management-aktiviteter er å få virksomheten til å utnytte den kompetansen som finnes i organisasjonen best mulig og kontinuerlig videreutvikle denne ved hjelp av målrettet læring. Knowledge Management er avgjørende for en organisasjons suksess, og det bør settes inn tilstrekkelig med ressurser for å mestre dette. Det er viktig å vite hva man vet og identifisere hva man må vite for å overleve i et stadig mer krevende konkurransemiljø.

Knowledge Management har i den senere tiden fått større oppmerksomhet da flere og flere bedrifter ser nytten av å investere i sine menneskelige ressurser. Også i Statoil og O&S Masterplan har man hatt en økende fokus på kompetanseplanlegging, -utvikling og -deling, noe som kan bidra til å bedre utførelsen av arbeidsoppgavene til de ansatte.

Knowledge Management er viktig, men dessverre vanskelig å få til å fungere. Det finnes ingen oppskrift på hvordan en bedrift kan bli en lærende organisasjon, da den riktige løsningen varierer fra bedrift til bedrift. Det er gjort mye forskning på dette området, og det finnes mye teori rundt Knowledge Management som kan bidra til økt forståelse for hvordan dette bør håndteres på en best mulig måte. Teorien alene løser riktignok ikke utfordringene innenfor Knowledge Management, man er også avhengig av å forstå organisasjonen og dens kultur. Denne oppgaven har et praktisk fokus som viser viktige og reelle aspekter rundt Knowledge Management.

For å kunne gi en anbefaling om hvilke tiltak Statoil bør fortsette med, endre/forbedre og iverksette for å lykkes med KM, har jeg gjennomført en empirisk forskningsundersøkelse. Gjennom intervjuer, observasjoner og gjennomgang av Masterplanens intranett, har jeg fått et inntrykk av hvilke praktiske tiltak Statoil har gjort innen Knowledge Management og hvilke av tiltakene som fungerer i praksis.

Jeg har intervjuet et relativt stort antall personer, så jeg føler at omfanget rundt informasjonsinnhenting har vært bra. Jeg mener derfor at resultatet av denne forskningsundersøkelsen er god nok som grunnlag for mine anbefalinger fremstilt i denne masteroppgaven.

Dette er hva jeg mener kjennetegner Masterplanen i dag:

- Høyt faglig nivå
- Teknisk miljø
- Et godt utgangspunkt for Knowledge Management
- Fokus på Knowledge Management fra Masterplan ledelsen
- Godt sosialt miljø, trygghet og en åpen, uformell tone
- God delingskultur
- Noe dårlig spørre-kultur
- En støttende, ikke styrende lederstil
- Store muligheter for faglig og personlig utvikling
- Nært samarbeid med kunden
- Noe dårlig innstilling til on-the-job training og bruk av fritid
- Forbedringsmuligheter når det gjelder antall formelle tiltak for overføring av taus kompetanse
- Forbedringsmuligheter for distribusjon av eksplisitt kompetanse

Mine anbefalinger til Statoil generelt og O&S Masterplan spesielt angår tiltak som kan bedre arbeidet med Knowledge Management, særlig når det gjelder overføring av taus kompetanse. Dette er tiltak som på ulike måter kan bidra til å bedre bruken av eksisterende systemer og rutiner, samt innføring av nye tiltak.

Tiltakene som er fremmet i denne rapporten er mange og dekker de fleste aspekter ved Knowledge Management. Noen er enkle å innføre, mens andre vil være mer utfordrende. Det er opp til Statoil og ledelsen i Masterplanen å avgjøre hvilke anbefalinger man ønsker å ta til etterretning og hvordan disse skal prioriteres. Jeg ønsker riktignok å presisere viktigheten av tilrettelegging og oppfølging ved innføring av ny praksis for å skape en størst mulig forbedring.

Jeg mener at det viktigste arbeidet for Statoil og O&S Masterplan videre nå vil være å få frem en klarere, enhetlig og mer entydig fokus på Knowledge Management. Uten fokus og engasjement fra ledelsen vil man slite med å få gjennomslagskraft for gjennomføring og innføring av tiltak.

Den største utfordringen fremover vil være å skape en kultur som bidrar til å gjøre dette enklere. For å få til en vellykket KM er det helt essensielt at de ansatte er innstilt på å utvikle og dele kompetanse. Det er også viktig at de generelt er positivt innstilt på å innføre og fokusere på Knowledge Management og være med på de fysiske og strategiske endringene det fører med seg, særlig i form av stadig endrende beste praksis. Uten vilje til å gjennomføre vil KM bli vanskelig - "Vilje velger virkelighet".

Kapittel 12

Referanser

[**Aftenposten, 2005**] *Aftenposten. Jobb*. Marita E. Valvik, 22. mai 2005

[**Brewster & Holt Larsen, 2000**] *Human Resource Management in Northern Europe*. Chris Brewster & Henrik Holt Larsen, 2000, Blackwell Publishers Ltd

[**Faugli, 2005**] *Foredrag av Nils Faugli, Telenor Networks*. Temadag 16. mars 2005: Kunnskapsledelse og kunnskapsforvaltning i prosjekter, Norsk Hydro og Norsk senter for prosjektledelse

[**Klein & Myers, 1999**] *A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems*. Heinz K. Klein & Michael D. Myers, 1999, MIS Quarterly, Volum 23, Nummer 1, s. 67-94

[**Kvale, 2001**] *Det kvalitative forskningsintervju*. Steinar Kvale, 2001, Ad Notam Gyldendal

[**Nonaka & Takeuchi, 1995**] *The Knowledge-Creating Company*. Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1995, Oxford University Press

[**Nordhaug, 1993**] *Human Capital in Organizations*. Odd Nordhaug, 1993, Scandinavian University Press

[**Nordlid & Robøle, 2004**] *Tilgjengelighet og kommunikasjonskanaler*. Håkon D. Nordlid & Svein Robøle, 2004, Hovedoppgave ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet

[**Rekdal, 2003**] *Knowledge Management i Statoil IT prosjektkultur*. Maria Rekdal, 2003, Hovedoppgave ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet

[**Robson, 2002**] *Real World Research; A Resource for Social Scientists and Practitioner- Researchers, second edition*. Colin Robson, 2002, Blackwell Publishing

[**Rønneberg, 2005**] *Samtaler og diskusjoner med min veileder, Harald Rønneberg*.

[**Weathley, 2001**] *The real work of Knowledge Management*. Margaret Weathley, 2001, publisert i IHRIM Journal, Volume 5, Number 2

[**Wohlin et al, 2000**] *Experimentation In Software Engineering: An introduction*. Claes Wohlin, Per Runeson, Martin Höst, Magnus C. Ohlsson, Björn Regnell & Anders Wesslén, 2000, Kluwer Academic Publishers

[**www.statoil.com**] *Statoils offisielle hjemmeside*.

Statoils interne referanser

[**Masterplan intranett**] *Masterplanens intranett, internt nettsted Statoil*.

[**Statoils intranett**] *Ticker, internt nettsted hos Statoil*.

[**Statoils intranett, IT infoport**] *IT Infoport, internt nettsted hos Statoil*.

[**Statoil, 2004**] *Revised Oil Masterplan 2004, Plan and Estimates*. Dagfinn Kråkenes & Bård Fisknes, rapport, 2004

[**Statoil, 2005a**] *O&S Master plan samling 020305*. Harald Rønneberg, foilsett, 2005

[**Statoil, 2005b**] *WSC Masterplan oil*. Tor Aa. Halvorsen, foilsett, 2005

[**Statoil, 2005c**] *Vi i Statoil*. Statoils verdidokument, 2005

[**Statoil, 2005d**] *eCollaboration Strategy*. Per Einar Weiseth, Hans Hysing Olsen, Bjørn Tvedte & Anne Kleppe, rapport, 2002

[**Statoil, 2005e**] *Collaboration@Statoil, Program Presentation*. Geir H. Mathisen, foilsett, 2005

[**Statoil, 2005f**] *CP 02 Ledelse og styring i Statoil*. Statoil styrende dokument, 2005

[**Statoil, 2005g**] *Konserninitiativ nr 10, Forbedret forretningsstøtte*. Konsernledelsen, 2005

Tillegg A

Knowledge Management teori fra prosjektoppgaven

Jeg vil her presentere Knowledge Management teori, hentet fra min prosjektoppgave som jeg skrev høsten 2004. Denne masteroppgaven bygger på prosjektoppgaven, og jeg ønsker derfor å ta med noe av grunnlaget herfra.

Referanser i dette vedlegget er gjengitt i den opprinnelige prosjektrapporten.

A.1 Hva er Knowledge Management?

Hvorfor Knowledge Management? Ny teknologi øker tilgangen til informasjon og øker hastigheten til forretninger. Konkurransen mellom bedriftene har blitt spissere og hjelpemidlene for å oppnå konkurransefordeler er blitt mer tilknyttet menneskelig kapital. Det konkurreres nå på en arena som inkluderer innovasjon, forandring, fleksibilitet og hastighet. I denne settingen er kompetanse en viktig parameter, for kompetanse er et stort komparativt fortrinn.

“It is well recognized that the most critical asset of any company are the sum of its collective knowledge and intellectual property.”

[Davenport & Prusak, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995]

“Preservation and growth of this asset requires effective knowledge management throughout the enterprise, so as to make sure

that the right information is available to the right people when they need it."

[Leonard-Barton, 1995 ref i Rabelo, 2004]

Kort fortalt går Knowledge Management ut på hvordan organisasjoner kan forvalte og videreutvikle den ressursen som kompetanse er i en organisasjon på en mer bevisst måte og til det beste for organisasjonens interesser. Vi snakker om hvordan kompetanse blir skapt og hvordan vi overfører kompetanse fra den enkelte til resten av organisasjonen. Det gjelder å ta hensyn til at kompetanse er mye mer enn det man kan uttrykke muntlig og skriftlig, og at det sosiale aspektet i forbindelse med kompetanseoverføring er viktigere enn hva vi tradisjonelt har vært klar over [Rian, 1998].

"De som ikke kan lære, adapte og endre retning, - de vil simpelthen dø. Mange av de organisatoriske utfordringer er nå samlet innunder begrepet Knowledge Management. De bedrifter som finner ut hvordan informasjon blir nyttiggjort (konvertert) til kompetanse, de som vet hva de vet, de som kan agere med større intelligens og bli smartere - det er de som vil klare seg inn i fremtiden."

[Weathley, 2001]

I en omskiftelig verden blir Knowledge Management trukket frem som en metode for bedrifter som må endre seg raskere enn før. Knowledge Management er en blanding av alt fra dunkle temaer innen humaniora, til businessorienterte fagområder, til ny og spennende informasjonsteknologi.

En definisjon på Knowledge Management lyder som:

A systematic process for achieving organizational goals by acquisition, creation, synthesis and sharing of information, insight and experience.

— Accenture, Norge

Knowledge Management er et begrep som spenner seg over svært mange fagområder. Dette gjør Knowledge Management til en kompleks sammenheng som det finnes få enkle løsningsalternativer på [Rian, 1998]. Figur A.1



Figur A.1: Fagområder innen Knowledge Management [Rian, 1998]

viser Knowledge Management slik Rian (1998) forstår det. Han har til hensikt å vise at skal man lykkes med å innføre en Knowledge Management løsning i en stor organisasjon må gruppen som skal utføre det ha kompetanse på områdene som er nevnt innenfor business, humaniora og teknologi.

Det hele starter med *businessrelaterte* områder og da først og fremst strategiutvikling, som bestemmer hvor skuta skal gå. Vi henter kompetanse fra organisasjonslæring, organisasjonspsykologi og innovasjon for å fokusere på det skapende og harmoniske mennesket. Fra personaladministrasjon/HR og ledelse hentes kompetanse som går på intensivordninger, anerkjennelse og motivasjon. Organisasjonsutvikling er en metodikk vi bruker for å innføre Knowledge Management i en organisasjon, og vi bruker bedriftsøkonomi som en av flere måleparametere for å måle effekten av den innførte løsningen [Rian, 1998].

Innen *humaniora* tar psykologi for seg områder som kompetanse og læring, mens filosofi og vitenskapsteori ser på hva det er mulig å ha kompetanse på. Pedagoger kan bidra med kompetanse innen læringsteknikker og metoder, sosialantropologer kan bidra med kompetanse innen kulturelle problemstillinger som oppstår mellom kjønn, fagmiljøer, nasjonaliteter osv, samfunnsforskere kan analysere utviklingsretninger i nær fremtid, mens journalister

er flinke til å dra essens ut av en informasjonsmengde. Bibliotekarene har kunnskaper om hvordan vi kan få system på mengder med informasjon [Rian, 1998].

Innen *teknologi* er det IT som er mest aktuelt i Knowledge Management sammenheng. I samarbeidsteknologi knyttes kompetanseressurser som mennesker, databaser og annet til kompetansesøkende mennesker. Kunstig intelligens kan bidra til å finne og tilby informasjon og andre ressurser. Internett-teknologi er satt opp som eget punkt fordi den vil ha en så gjennomgripende innvirkning på bedrifter og samfunnet for øvrig. Arkitektur blir nevnt når det snakkes om å redesigne bedriftslokalitetene for å gjøre gruppeaktiviteter og andre sosiale tiltak lettere. Alenekontorer er ikke positivt i Knowledge Management sammenheng. Ved å innse at mennesket er en verdifull ressurs som må understøttes på alle mulige tenkelige måter for å yte maksimalt, blir arbeidsmiljø sett på som en viktig faktor. [Rian, 1998].

Pilene i figuren har til hensikt å knytte denne illustrasjonen opp mot ulike læringsmodeller. Mange slike modeller har et fellestrekk ved å forklare læring som en sirkulær, iterativ prosess hvor erfaringer knyttes opp mot refleksjon og abstraksjon, før man kan eksperimentere og erfare på nytt. Rian (1998) ser dette som en helt avgjørende prosess i Knowledge Management sammenheng.

En full Knowledge Management implementasjon i en organisasjon i sitt mest ekstreme tilfelle vil medføre at organisasjonsformen, arbeidsmetodikker, belønningsordninger, ansvarsfordeling osv må endres. I tillegg må kanskje arkitekturen endres og nye IT løsninger innføres. Det er derfor lett å se at det kan være en stor utfordring å innføre Knowledge Management på full basis for mange organisasjoner. Som på mange andre områder er det derfor mange som anbefaler at man skal begynne i det små, men se stort på det [Rian, 1998].

En av de viktige bidragsyterne innen Knowledge Management er Nonaka & Takeuchi (1995) som har fokusert på *organizational knowledge creation*. Dette defineres som:

“... the capability of a company as a whole to create new knowledge, disseminate it throughout the organization, and embody it in products, services, and systems.”

“Organizational knowledge creation is the key to the distinctive ways the Japanese companies innovate. They are especially good at bringing about innovation continuously, incrementally and spirally.”

Går vi inn på hva KM vil påvirke på et strategisk nivå kan det oppsummeres slik [Rian, 1998]:

- Tilby alle deltakerne i et foretaks verdikjede et rammeverk for forståelse av, deltakelse i, og forbedring av bedriftens operasjoner, profitt og vekstpotensialet.
- Utvikle og maksimere verdien av kunnskap fra interne informasjonsbaser for å støtte bedriftens vekstpotensiale. Utgiftsområder i bedriften kan bli inntektsområder ved at uutnyttet eksisterende informasjon får økt innflytelse.
- Tappe eksterne kunnskapsressurser, inkludert prosjektpartnere, strategiske allianser, og universitetsressurser, for å kunne forbedre eller utvide mulighetene til bedriften.
- Skaffe et konkurransemessig fortrinn gjennom en bedre forståelse og bevissthet for de konkurransemessige omgivelsene og markedsplassen.
- Skaffe bedriften kapasitet for kontinuerlig transformering av produktene, forretningsprosesser og organisasjonsmessige strukturer.

På operasjonelt nivå vil Knowledge Management [Rian, 1998]:

- bryte ned kunstige barrierer som separerer divisjoner internt i et selskap og forbinde selskapet med partnere, leverandører og kunder.
- gi ansatte tilgang til informasjon og kunnskap nødvendig for å kunne ta beslutninger som optimaliserer prosesser og produktkvalitet samtidig som man får økt innovasjon og prosessforbedring.
- komprimere produktutvikling og produksjonssyklus ved å minimalisere forsinkelser i å få tilgang til eller fordele informasjon og kunnskap.
- kutte kostnader ved å eliminere misforståelser som oppstår når ansatte bruker unøyaktig og utdatert informasjon.

Robert van der Speck & Robert de Hoog (1997, ref i Rian 1998) kommer i sin definisjon inn på hva som inngår i KM:

Knowledge Management covers the following:

- Identifying what knowledge asset a companys processes.

- Analyzing how the knowledge can add value.
- Specifying what actions are necessary to achieve better usability and added value.
- Reviewing the use of knowledge to ensure added value.

Min veileder, Harald Rønneberg, mener at Knowledge Management består av tre hoveddeler, se figur A.2:

1. *Erkjennelse av nåværende kompetanse*, anvendelse og administrasjon og ledelse av denne.
2. *Læring* ved hjelp av blant annet kurs, on-the-job-training og personlige og faglige nettverk. Disse nettverkene kan være interne og eksterne.
3. *Fremtidig kompetanse*, det vil si identifisere behov for fremtidig kompetanse og anvendelsen av denne.

Disse tre delene kan sees på som suksessive ved at resultatet av de enkelte delene avhenger av den forestående aktiviteten.

Nettverkene kan være både formelle og utformelle. Det er viktig å ikke glemme de uformelle nettverkene da disse er vel så viktige som de formelle.

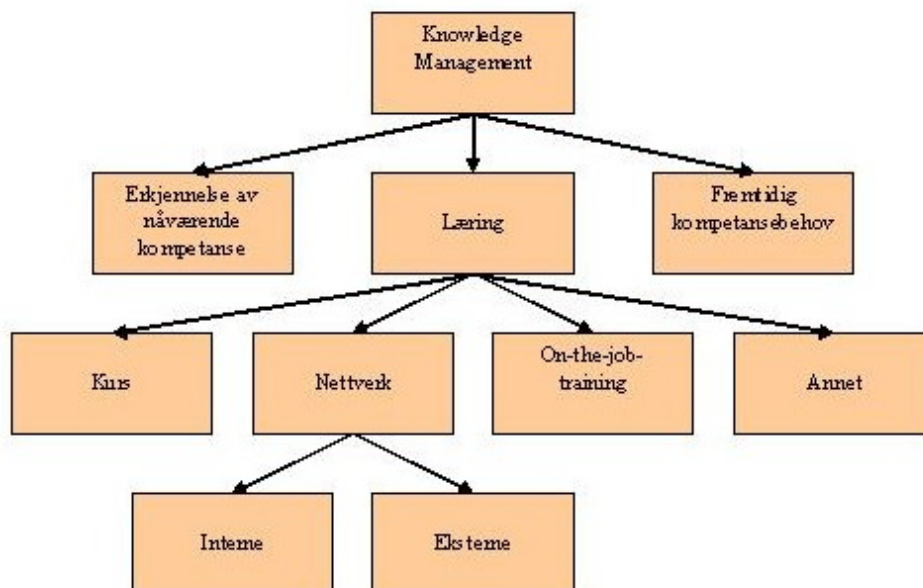
A.2 Hva er hensikten og målet med Knowledge Management?

“Hensikten med KM-aktiviteter er å få virksomheten til å utnytte den beste kompetansen som finnes i organisasjonen og kontinuerlig videreutvikle denne.”

— *Åsmund Mæhle, KUNNE*

Hensikten med Knowledge Management er derfor:

1. Å vite hva vi vet
2. Effektiv kompetanseutnyttelse
3. Å identifisere hva vi må vite: fremtiden, dvs å forlenge ansattes og organisasjonens holdbarhetsdato



Figur A.2: Innhold i Knowledge Management [Harald Rønneberg]

4. Målrettet læring

Dette kan sees i forbindelse med figur A.2. Punktene 1 og 2 tilsvarer Rønneberg sin "Erkjennelse av nåværende kompetanse", punkt 3 representerer "Fremtidig kompetansebehov" og den siste er det Rønneberg kaller "Læring".

Målet med Knowledge Management vil jeg si er:

"Å til enhver tid ha riktig kompetanse og å benytte denne mest mulig effektivt."

A.3 Begrepsavklaring

Denne prosjektoppgaven omhandler Knowledge Management, og det er derfor spesielt viktig å avklare hva som ligger i Knowledge-begrepet. Jeg har i mitt arbeid benyttet meg av en rekke kilder, og de fleste er skrevet på engelsk. Disse kildene benytter seg av ordet "knowledge", men det er vanskelig å gi en korrekt oversettelse av dette. På norsk brukes begreper som kunnskap og kompetanse om hverandre, men det finnes ingen entydig oversettelse. Jeg vil oversette *knowledge* med "kompetanse".

Før jeg definerer begrepet kompetanse og dens komponenter vil jeg kort gjengi noen definisjoner av knowledge.

Knowledge

Knowledge - the psychological result of perception and learning and reasoning

<http://www.thefreedictionary.com>

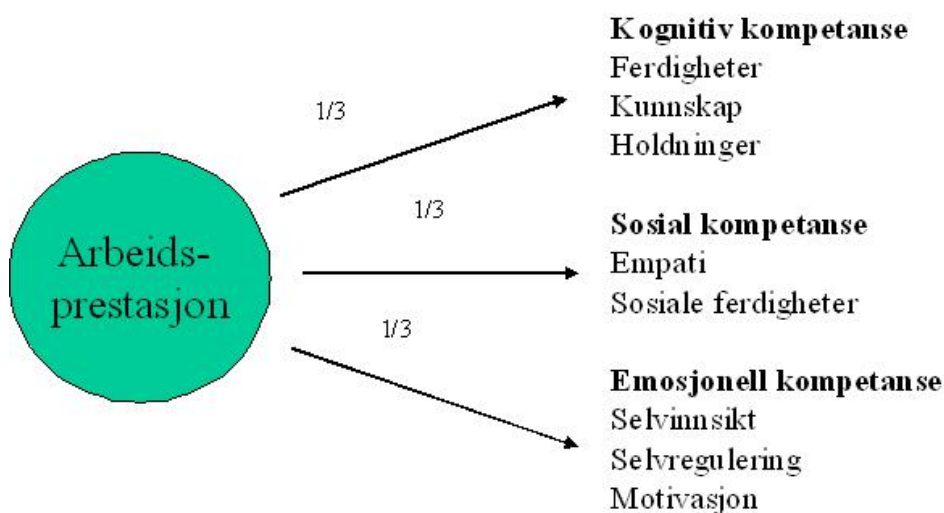
Knowledge blir ofte også omtalt som "know-how". Collison & Parcell (2001) mener at begrepet "know-how" er et samlebegrep for know-why, know-what, know-who, know-where og know-when:

- *Know-how* er å vite hvordan informasjonen må prosesseres. Know-how kan derfor sees på som de prosesser, prosedyrer, teknikker og verktøy som kan benyttes for å få noe gjort.
- *Know-why* er å vite hvorfor informasjonen trengs. Know-why hjelper en til å se den store sammenhengen og verdien av handlingen som foretas.
- *Know-what* er å vite hvilken informasjon som trengs. Know-what kan være aktiviteter som kreves for å utføre en oppgave, informasjonen som trengs når en beslutning skal tas eller det som må samles sammen for å kunne lage noe.
- *Know-who* er kunnskap om relasjoner, kontakter og nettverk. Know-who handler om å vite hvem som vet hva og hvem man kan spørre om hjelp.
- *Know-where* er å vite hvor informasjonen befinner seg til enhver tid. Know-where handler om å kunne søke etter og finne riktig informasjon.
- *Know-when* er å vite når informasjonen trengs. Know-when handler om "timing" - det å vite det beste tidspunktet for en hendelse, det beste tidspunktet for en beslutning eller det beste tidspunktet for å stoppe noe.

Jeg vil i det neste delkapittelet gi en fremstilling av hvordan litteraturen forklarer kompetanse, og legge det til grunn for min egen definisjon.

Kompetanse

I det daglige oppfattes ofte kompetanse som kunnskap. Disse to begrepene blir ofte brukt om hverandre, og det er ingen klarhet rundt bruken av dem. I vanlige ordbøker er kompetanse ofte forklart som ferdigheter, kapasitet, autoritet og kvalifikasjon. Vitenskapelig litteratur forklarer ofte *kunnskap* som en viktig komponent av kompetanse, men foreslår også komponenter som evner, holdninger, forpliktelse og motivasjon. Goleman (1995) sin kompetansmodell deler kompetanse inn i tre deler: Kognitiv kompetanse, Sosial kompetanse og Emosjonell kompetanse, og mener dette er forutsetningen for vår arbeidsprestasjon. Se figur A.3.



Figur A.3: Kompetansmodell [Goleman, 1995]

Knudsen (2001) knytter kompetanse opp til den enkeltes ferdigheter og holdninger. Dette kan påvirke ens eget selvbilde, og også samhandling med andre, altså atferden. Hun mener at sosial kompetanse handler om å inngå i mellommenneskelig samhandling og samspill på en konstruktiv måte.

Nordhaug (1993) relaterer kompetanse til profesjonelle krav angående produktivitet og definerer kompetanse (*competence*) som:

“the composite of human knowledge, skills and aptitude that may serve productive purposes in organizations”

Han mener det er viktig å skille mellom en arbeidstakers helse og kompetanse på den ene siden og arbeidsmotivasjon og forpliktelse på den andre. De to første elementene utgjør til sammen den individuelle arbeidstakers grunnleggende kapasitet til å utføre oppgaver: hva personen er teknisk eller potensielt *i stand til* å gjøre på jobben. De to siste elementene påvirker den aktuelle utføringen av arbeidet ved å gjenspeile hva arbeidstakeren, gitt hans eller hennes kompetanse, er *villig* til å gjøre på jobben. Tilsammen definerer disse to aspektene den individuelle arbeidstakerens kapasitet i arbeidet. Nordhaug legger stor vekt på utnyttelsen av kompetansen, selve omdannelsen av kompetanse til arbeid.

Davenport & Prusak (2000) skiller mellom data, informasjon og kompetanse (*knowledge*) på følgende måte:

“Data: Data is a set of discrete, objective facts about events. In a organizational context, data is most usefully described as structural records of transactions.”

“Information: We will describe it as a message, usually in the form of a document or an audible or visible communication. As with any message it has a sender and a receiver. Information is meant to change the way the receiver perceives something, to have an impact on his judgment and his behavior. It must inform; it’s data that make a difference.”

“Knowledge: Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experience and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms.”

I følge Rian (1998) kan kompetanse (*knowledge*) lagres i ulike media. Denne kan f.eks. være:

- Encoded - lagret i elektroniske, papirbaserte og andre materielle media
- Embrained - lagret i hjernen som mentale modeller
- Embodied - lagret i kroppen som motoriske ferdigheter

- Embedded - lagret i handling, feks. kollektive angrepsrutiner i et lag
- Encultured - lagret i kultur

Lund (2003) mener at kompetanse er et sammensatt begrep som består av en kunnskapsdimensjon og en bruksdimensjon. I tillegg til evner, kunnskaper og ferdigheter benytter han holdninger i sin definisjon: Lund forklarer kompetanse som individuelle kunnskaper, holdninger og evner omsatt til ferdigheter for å løse konkrete oppgaver.

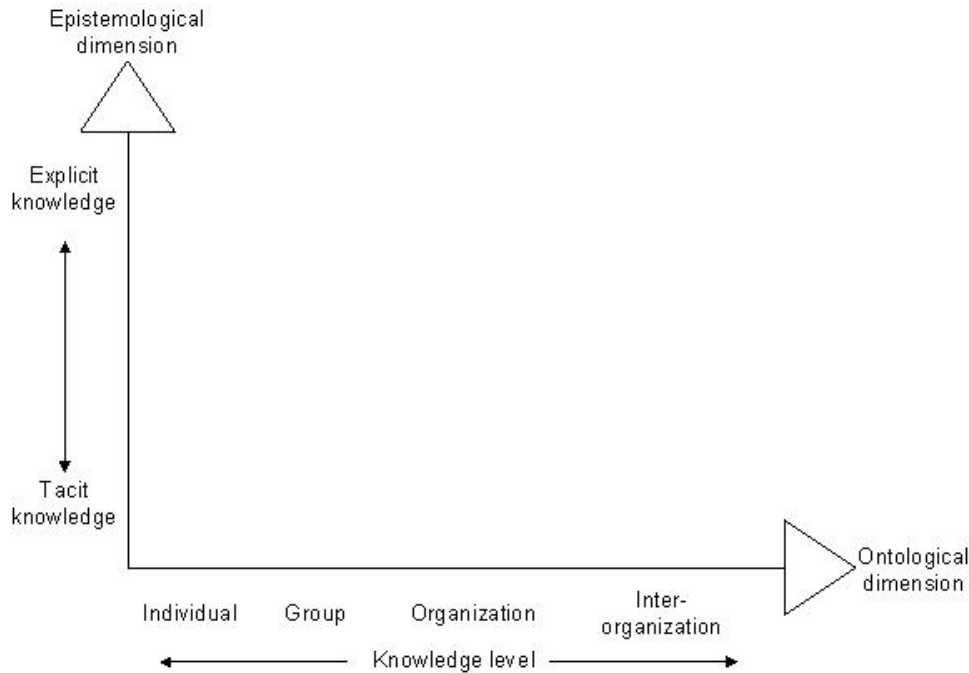
Nonaka & Takeuchi (1995) bruker et rammeverk av to dimensjoner for å forklare kompetanse (*knowledge*): Epistemologisk og Ontologisk. Se figur A.4. Den ontologiske dimensjonen angår ulike nivåer av kompetanse. Den epistemologiske dimensjonen skiller mellom to typer kompetanse: eksplisitt (*explicit*) og taus (*tacit*) kompetanse (*knowledge*). Nonaka & Takeuchi (1995) mener at vestlige bedrifter er alt for opptatt av den eksplisitte kompetansen, og at japanerne derimot er mer fokuserte på den tause. De forklarer forskjellen slik:

“Explicit knowledge can be expressed in words and numbers, and easily communicated and shared in the form of hard data, scientific formulae, codified procedures or universal principles.”

“Tacit knowledge is personal knowledge embedded in individual experience and involves intangible factors as personal belief, perspective, and the value system.”

Eksplisitt eller "kodet" kompetanse refererer til kompetanse som kan oversendes i et formelt, systematisk språk. Eksplisitt kompetanse kan enkelt overføres mellom individer, og har vært den dominerende måten å overføre kompetanse på i vestlig filosofiske tradisjoner. [Nonaka & Takeuchi, 1995]

Taus kompetanse på den andre siden er personlig, kontekst-spesifikt, og derfor vanskelig å formalisere og kommunisere. Man må derfor se det i sammenheng med personlige egenskaper og perspektiver. Det er lett å ikke fokusere på sin tause kompetanse, og ta denne for gitt. Det er vanskelig å sette ord på den tause kompetansen, men den er kanskje den viktigste faktoren for den japanske konkurranseevnen [Nonaka & Takeuchi, 1995]. Nonaka & Takeuchi (1995) hevder at skal kompetanse kunne bli skapt og overført fra en person til en annen må man ta i bruk virkemidler som tillater vekslingen mellom taus og eksplisitt kompetanse. Dette kalles kompetanseomdanning/kompetanseoverføring (*Knowledge Conversion*) og er forklart i kapittel A.5.



Figur A.4: To dimensjoner av kompetanseskaping [Nonaka & Takeuchi, 1995]

Tacit Knowledge (Subjective)	Explicit Knowledge (Objective)
Knowledge of experience (body)	Knowledge of rationality (mind)
Simultaneous knowledge (here and now)	Sequential knowledge (there and then)
Analog knowledge (practice)	Digital knowledge (theory)

Tabell A.1: To typer Knowledge [Nonaka & Takeuchi, 1995]

Noen ulikheter mellom taus (*tacit*) og eksplisitt (*explicit*) kompetanse er vist i tabell A.1. Noen kjennetegn assosiert med de mer tause aspektene ved kompetanse er listet på venstre side, mens de korresponderende egenskaper relatert til eksplisitt kompetanse er vist til høyre. For eksempel er erfaringskompetanse som regel taus, fysisk og subjektiv, mens fornuft og rasjonalitet kan sees på som eksplisitt, metafysisk og objektivt [Nonaka & Takeuchi, 1995]. Taus kompetanse oppstår "here and now" i en spesifikk, praktisk kontekst og følger av det Bateson (1973, ref i Nonaka & Takeuchi, 1995) refererer til som "analog" kvalitet. Å dele taus kompetanse mellom individer gjennom kommunikasjon er en analog prosess som krever en form for "samtidig (*simultaneous*) prosessering" av de innviklede oppfattelsene som deles av individene. På den andre siden handler eksplisitt kompetanse om fortid eller objekters "there and then" og er orientert mot en kontekst-fri teori. Dette er skapt sekvensielt av det Bateson kaller "digital" aktivitet.

Polanyis [Polanyi, 1966 ref i Nonaka & Takeuchi, 1995] skiller også mellom taus og eksplisitt kompetanse (knowledge). Polanyi argumenterer for viktigheten av taus kompetanse i den menneskelige erkjennelsen. Han mener dette korresponderer med det sentrale argumentet i Gestalt psykologien som hevder at persepsjon er bestemt av måten det er integrert i det overordnede mønsteret på, det vil si helheten av det vi ser. Men, mens Gestalt psykologien fremhever at alle "bilder" egentlig henger sammen, påstår Polanyi at mennesker skaffer seg kunnskap/kompetanse ved å aktivt skaffe seg og organisere sine egne erfaringer. Derfor mener han at kompetanse som kan uttrykkes ved hjelp av ord og tall egentlig kun representerer toppen av isfjellet. Som han selv sier det:

"We can know more than we can tell"

— *Michael Polanyi*

Kompetanse er altså et vidt begrep, og i denne oppgaven velger jeg å inkludere en bruksdimensjon slik Lund (2003) gjør. Min definisjon av kompetanse blir:

"Kompetanse består av individuelle kunnskaper, evner, ferdigheter, holdninger og atferd som tilsammen utgjør grunnlaget for å utføre oppgaver."

Jeg vil også inkludere min veileder, Harald Rønneberg, sitt syn på kompetanse, og da særlig taus kompetanse. Han mener det er riktig, og viktig, å oversette tacit knowledge med taus *kompetanse*, og ikke kunnskap. Taus kompetanse er kompetanse det er vanskelig å sette ord på. Ved å bruke kompetanse inkluderer vi alle aspektene ved kompetanse: kunnskap, evner, ferdigheter, holdninger og atferd. Evner og ferdigheter kan også være tause. Her får Rønneberg støtte fra Åsmund Mæhle (Computas, KUNNE-prosjektet) som sier at evner og ferdigheter per definisjon er tause. Det handler om å utføre ting, ikke sette ord på ting. Rønneberg mener likevel at ikke alle evner og ferdigheter er tause. Kompetanse blir i følge Mæhle vanligvis assosiert med evne til å utføre en oppgave, ikke bare det å kunne teorien rundt det. Han har også et praksisorientert syn på kunnskap, og mener at kunnskap er lite interessant hvis man ikke er i stand til å omsette det til praksis. Dermed mener han at disse to begrepene blir temmelig overlappende.

I de neste underkapitlene tar jeg for meg de ulike elementene som inngår i min definisjon av kompetanse; det vil si kunnskap, evner, ferdigheter, holdninger og atferd. Jeg har i tillegg begrunnet hvorfor erfaring ikke inngår i min definisjon.

Kunnskap

Begrepet kunnskap er i likhet med kompetanse vanskelig å definere. Siden den antikke greske perioden kan den filosofiske historien sees på som en søkeprosess etter svar på spørsmålet "Hva er kunnskap?" De vestlige filosofene ble i sin tid enige om at kunnskap er

"justified true belief",

et konsept som først ble introdusert av Platon. Denne definisjonen er visstnok ikke perfekt, og en søken etter en bedre forklaring fortsatte. Det finnes fortsatt den dag i dag ikke noe tilfredsstillende svar på hva kunnskap er. I ordbøker defineres kunnskap som kjennskap, innsikt, viten og lærdom. Forfattere gir også sine definisjoner:

Bloom et al. (1956) ref i Beardwell & Holden (2001) forklarer kunnskap som en samling av fakta, vilkår og teorier. Nordhaug (1998) definerer kunnskap som:

"Kunnskap er ulike former for informasjon som er mer eller mindre organisert hos individet."

Nonaka & Takeuchi (1995) skiller mellom informasjon og kunnskap¹ ved at kunnskap i motsetning til informasjon handler om tro (*belief*) og forpliktelse (*commitment*). Kunnskap er en funksjon av en spesiell holdning, perspektiv eller intensjon. For det andre handler kunnskap kontra informasjon om handling (*action*). På lik linje med informasjon handler kunnskap om mening, hensikt eller betydning (*meaning*). Basert på andre definisjoner ofte brukt i vestlig epistemologi (teorien om kunnskap) definerer Nonaka & Takeuchi kunnskap som:

"a dynamic human process of justifying personal belief toward the truth"

Jeg støtter meg til Nordhaug (1998) og velger å definere kunnskap slik:

"Kunnskap er ulike former for informasjon som er mer eller mindre organisert."

¹Nonaka og Takeuchi (1995) bruker her ordet knowledge. Tidligere har jeg oversatt deres knowledge med kompetanse, med jeg velger i denne sammenhengen å oversette det med kunnskap ut i fra min oppfattelse av deres mening.

Jeg unngår bevisst å knytte kunnskap til individet for å få en generell definisjon som også gjelder på gruppenivå og organisasjonsnivå.

Evner

Evner bidrar til et individs kompetanse innenfor et område, både direkte gjennom hvor kompetent personen er og indirekte gjennom å påvirke hvor lett individet kan tilegne seg ny kunnskap og nye ferdigheter. Evner er arvelige, og kan derfor ikke overføres til andre og kan heller ikke læres. Evner i bestemte retninger er med andre ord noe man enten har eller ikke har fått "utdelt". Likevel kan evner være latente, altså ukjent for individet selv, og slik representere et skjult kompetanseelement som muligens vil bli aktivisert [Nordhaug, 1998].

Jeg velger i denne oppgaven å benytte meg av Nordhaug sin definisjon av evner:

“Evner er medfødte, potensielle kapasiteter til å utvikle ny kunnskap eller nye ferdigheter.”

[Nordhaug, 1998]

Ferdigheter

Ordbøker forklarer ferdigheter som dyktighet og talent. Det kan ikke forklares, men må demonstreres. Wille (2003) definerer det som *evnen til å gjennomføre arbeidsaktiviteter eller prosesser*. Dette er i samsvar med Nordhaug (1998) som definerer ferdigheter som *kapasiteter til å handle på bestemte måter for å utføre konkrete oppgaver*. Nordhaug mener dette typisk er tillært gjennom praksis og ofte i samband med instruksjon eller veiledning fra andre. Han mener at mens kunnskap grunnleggende sett er informasjonsbasert, er ferdigheter alltid basert på en eller annen form for eksplisitt eller taus kompetanse og ofte på en kombinasjon av disse. Nordhaug mener at evner sammen med kunnskap ligger som grunnlag for utvikling av ferdigheter, og er derfor en viktig faktor for kompetanseutvikling.

I følge Drucker (1993 ref i Nonaka & Takeuchi, 1995) kan ferdigheter forklares slik:

“...could not be explained in words, whether spoken or written.”

It could only be demonstrated. The only way to learn a techne is through apprenticeship and experience.

I følge Rian (1998) kan ferdigheter sees på som en tilknytning til det Nonaka og Takeuchi (1995) kaller teknisk taus kompetanse, men Wille (2003) mener at vi kan se på ferdigheter som både tause og eksplisitte:

- *Tause ferdigheter* baseres ofte på kreativitet og innovasjonsevne, samt evnen til å tilpasse og endre på grunnlag av egenopplevd erfaring. Eksempler på tause ferdigheter kan være å lage en animert Powepoint-presentasjon med kreative og illustrerende bilder, tekst, lyd og video, motivere og inspirere en skoleklasse til aktivt og konstruktivt gruppearbeid, eller en økonomiarbeider som oppdager avvikstrender i den forretningsmessige virksomheten basert på egen erfaring og tolkning av de foreliggende regnskapsrapporter.
- *Eksplisitte ferdigheter* er dokumenterte ferdigheter som formidles gjennom eksplisitte prosesser, maler og manualer. Eksplisitte ferdigheter er ofte rutinepreget og kan for eksempel være saksbehandlere som anvender et tekstbehandlingsprogram, en rektor som virkeliggjør læreplanens bestemmelser om undervisningsopplegget, eller å styre en industriell produksjonsprosess på bakgrunn av dokumentasjon og rutinebeskrivelse for hvordan prosessen skal kjøres optimalt.

I denne oppgaven blir min definisjon av ferdigheter:

“Ferdigheter er evnen til å utføre konkrete oppgaver.”

Holdninger

I vanlige ordbøker forklares holdninger som måter å stille seg på, opptre på i en viss sak, en bestemt oppreden. Kosslyn & Rosenberg (2004) definerer holdninger som:

“An overall evaluation about som aspect of the world - people, issues, or objects.”

Denne tolkningen har tre komponenter: følelsesmessig (*affective*), atferdsmessig (*behavioral*) og kognitiv (*cognitive*), forkortet ABC [Breckler (1984) ref

i Kosslyn & Rosenberg (2004)]. *Affective* refererer til din følelse angående objektet eller saken. *Behavioral* refererer til vår mulighet til å oppføre oss på en bestemt måte overfor objektet eller saken. *Cognitive* refererer til hva vi tror og vet om objektet eller saken. De mener at vår holdning på denne måten kan styre vår atferd, og dette har igjen invirkning på hvordan vi tildeler oss kompetanse. Dette er noe som i stor grad påvirker hvordan vi utfører arbeidet vårt.

Holdninger kan være positive, negative og nøytrale. Sterke positive eller negative holdninger gir utslag i ansiktsmuskler og hjerneaktivitet. [Casioppo, Petty, Losch et al. (1986) & Davidson (1992a) ref i Kosslyn & Rosenberg (2004)] Holdninger er langvarige og er derfor vanskelig og tidkrevende å forandre. De er en viktig del av personligheten og påvirker vårt selvbilde.

Holdninger handler egentlig om verdier og normer, det vil si kultur, og i denne oppgaven definerer jeg det slik:

“Holdninger er vår instilling og oppfatning av mennesker, saker og objekter.”

Atferd

Ordbøker definerer atferd som handlemåte og ytre atferd. Kosslyn & Rosenberg (2004) forklarer det som

“The outwardly observable acts of an individual, alone or in a group.”

Atferd er relatert til den sosiale og emosjonelle kompetansen, se figur A.3. Jeg støtter meg til Kosslyn & Rosenberg (2004) og velger å definere atferd slik:

“Atferd er den ytre observerbare handlemåten til et individ, alene eller i en gruppe.”

Erfaringer

I følge Rian (1998) er viktig kunnskap ofte erfaringsbasert. I følge ordbøker defineres erfaring som innsikt, modenhet og viten, en hendelse eller virk-

somhet som gir erfaring. Nordhaug (1998) benytter bevisst ikke begrepet erfaring i sin definisjon av kompetanse, og gir følgende begunnelse for det:

“Erfaring representerer et overflødig element i en begrepsdefinisjon, ganske enkelt fordi de ikke har noen betydning med mindre de er nedfelt i kunnskaper eller ferdigheter som kan brukes til å utføre arbeid.”

Erfaring blir dermed ikke et eget element i *kompetanse*. Det er likevel relevant å bruke begrepet, og jeg mener at i tillegg til kunnskaper og ferdigheter er erfaring også nedfelt i holdninger og atferd. Min definisjon blir som følger:

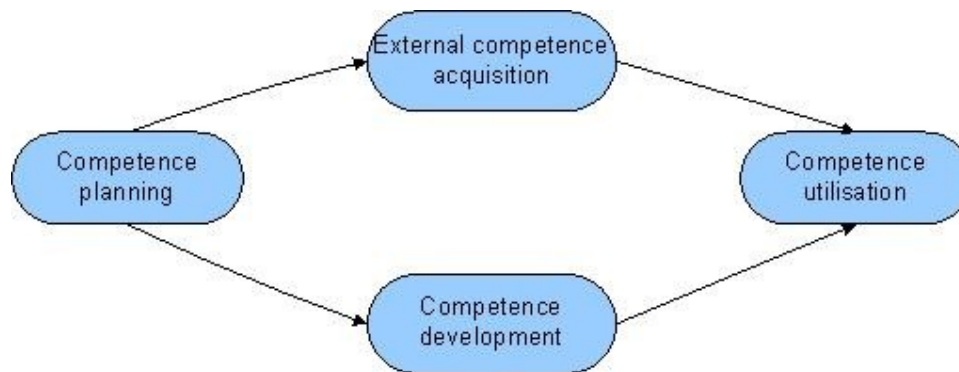
“Erfaringer er kunnskaper, ferdigheter, holdninger og atferd oppnådd gjennom praksis.”

A.4 Kompetansekjeden

Kompetanse kan enten være individuell, gruppemessig eller organisatorisk [Nordhaug, 1998], [Ylinenpaa, 1997]. Kompetanseutvikling representerer derfor det skrittet bedrifter tar for å utvikle individuell kompetanse, og dermed utvide den totale konkurrerende kapasiteten. Disse tiltakene fungerer som bedriftens finansielle og tidmessige investeringer for å forbedre nettopp denne kapasiteten. Dette kan gjøres ved metoder for intern kompetanseutvikling eller ved å anskaffe den ønskede kompetansen eksternt.

For å analysere hvordan bedrifter faktisk investerer i kompetanseutvikling, henviser Ylinenpaa (1997) til kompetansekjede-modellen, utviklet av Nordhaug (1993). Nordhaug mener at det er farlig, og dessverre lett, å fokusere for mye på selve utviklingsaspektet. Dette fører til at andre, like viktige, aspekter ved kompetanseutvikling (*competence development*) lett blir oversett. I tillegg til å bli utviklet, må kompetanse bli planlagt (*planned*), skaffet (*acquired*) og benyttet (*utilized*). Disse fasene danner tilsammen det Nordhaug kaller *The Competence Chain*, og er en viktig del av en lærende organisasjon. Se figur A.5.

Disse individuelle elementene i Kompetansekjeden kan sees på som faser i en kompetanseprosess. De følger etter hverandre, og en evaluering etter hver fase har konsekvenser for utførelsen av neste oppgave i den følgende fasen [Nordhaug, 1993]:



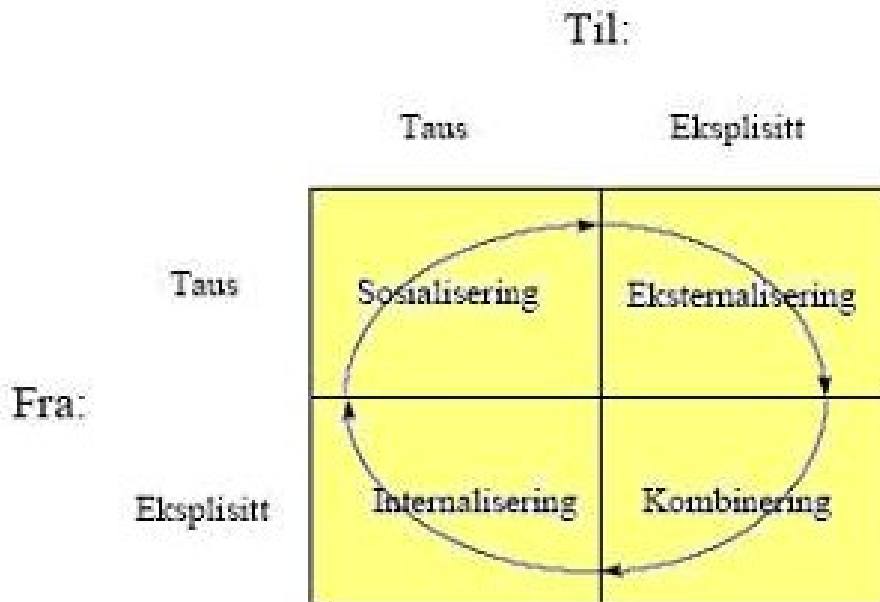
Figur A.5: Kompetansekjeden [Nordhaug, 1993]

1. *Competence planning* inkluderer relasjonen til felles forretningsmål og strategier, og prosessen med å definere aktuelle og fremtidige kompetansegap.
2. *External competence acquisition* inkluderer rekruttering av nye ansatte, anskaffelse av konsulentstjenester og samarbeid med andre bedrifter.
3. *Competence development* består av planlagte programmer og forskjellige former for uformell læring (personaltrening, lederutvikling, interne seminarer/arbeidsgrupper osv).
4. *Competence utilisation* er definert som hvordan bedriften benytter seg av investeringene i ny eller fornyet kompetanse (knowledge) når det gjelder organisatorisk design, spesialisering versus despesialisering, insentivsystemer, de ansattes deltakelse og det betydningsfulle ved å flytte barrierer.

Nordhaug (1993) illustrerer her kompetanseutvikling på en litt annen måte enn det Mæhle (2003) gjør med sin lærings sirkel. Mæhle er i motsetning til Nordhaug mer opptatt av selve læringen og ser det hele som en syklisk prosess, der gjenbruk av kompetanse står som et hovedpunkt. Nordhaug vektlegger startfasene i en slik prosess, og mener det ikke er noe poeng å snakke om virkningen av en aktivitet før man har jobbet grundig med planlegging, rekruttering og utvikling. Mæhle (2003) sin lærings sirkel vil jeg si inngår i det Nordhaug (1993) kaller "Competence development" og "Competence utilisation". Jeg føler Mæhle og Nordhaug utfyller hverandre ved at de belyser forskjellige, men like viktige aspekter i forbindelse med kompetanseutvikling.

A.5 Kompetanseomdannelse

I følge Nonaka & Takeuchi (1995) er ikke eksplisitt og taus kompetanse totalt separert, men gjensidig komplementære entiteter. De mener det er viktig å få til en interaksjon mellom disse entitetene, dette for å få utnyttet og kommunisert begge typer kompetanse på best mulig måte mellom individene. Nonaka og Takeuchi kaller dette en kompetanseomdannelse/kompetanseoverføring (Knowledge Conversion), noe som er en viktig form for læring i en lærende organisasjon. Vi snakker om *sosialisering*, *eksternalisering*, *kombinering* og *internalisering*. Dette er vist i figur A.6.



Figur A.6: Fire måter for kompetanseomdannelse [Nonaka og Takeuchi, 1995]

Pilene på sirkulær form indikerer at man må beherske alle fire områder for å oppnå optimal effekt [Rian, 1998]. Begrepene *fra* og *til* representerer omdannelsen fra et individ til et annet. Nonaka og Takeuchi (1995) forklarer de fire områdene slik:

- *Læring ved sosialisering*: - fra taus til taus kompetanse. (Sympathized Knowledge)
Sosialisering handler om å dele erfaring og dermed produsere taus kompetanse som mentale modeller og tekniske ferdigheter. Det tenkes på

metoder som observasjon, imitasjon og praktisering, som for eksempel ved on-the-job-training, brainstorming, out-of-office aktiviteter, tillit-soppbygging, observere kunder under testing, dele erfaringer og dialoger. Nøkkelen ved sosialisering er at individene har noe felles erfaring, uten dette er det svært vanskelig å dele den andres tankeprosess.

- *Læring ved eksterialisering*: - fra taus til eksplisitt kompetanse.

(Conceptual Knowledge)

Med eksterialisering menes å kommunisere sin tause kompetanse ved hjelp av metaforer, analogier, konsepter, hypoteser og modeller. Denne typen kompetanseomdannelse sees gjerne i konseptfremkallingsprosessen, og utløses ved dialog eller felles refleksjon. En vanlig måte å skape et konsept på er ved å kombinere deduksjon (utledning) og induksjon (innføring). Mazda gjorde dette da de utviklet sin RX-7 som beskrives som "an authentic sports car that provides an exciting and comfortable drive." Konseptet ble *dedusert* ved slagordet: "create new values and present joyful driving pleasures." Samtidig ble konseptet *indusert* ved å innhente kunnskap ved at utviklerne observerte kundene selv, samt at de mottok og tok hensyn til meninger fra kunder og eksperter. Bruk av metaforer og analogier er en ikkeanalytisk metode, og kan med fordel brukes hvis vi ikke kan gi et godt bilde av våre hensikter ved hjelp av deduksjon og induksjon.

- *Læring ved kombinerings* - fra eksplisitt til eksplisitt kompetanse.

(Systemic Knowledge)

Kombinerings er en prosess for å systematisere konsepter til et kompetansesystem (knowledge system). Individuer utveksler og kombinerer kompetanse gjennom dokumenter, møter, tele/videokonferanser og datanettverk. Kompetanseskaping via formell undervisning og trening i skoler er ofte i form av denne typen. En MBA utdanning er i følge Nonaka & Takeuchi (1995) det beste eksempelet på slik læring.

Vi rekonfigurerer informasjon ved sortering, addering, kombinerings og kategorisering, for eksempel i databaser. Kraft General Foods [Nonaka & Takeuchi, 1995] benytter seg av dette når de skal finne ut hvem som kjøper hva, hvor, når osv. Ut i fra dette kontrollerer de fire elementer; kunde og kategoridynamikk, plassforvaltning hos forhandlerne, utvalget av varesortimentet og prising. I følge Rian et al (1997 ref i Rian, 1998) er dette nå også vanlig i Norge i større forhandlerkjeder, særlig i dagligvarehandel og i elektrokjedene.

- *Læring ved internalisering* - fra eksplisitt til taus kompetanse.

(Operational Knowledge)

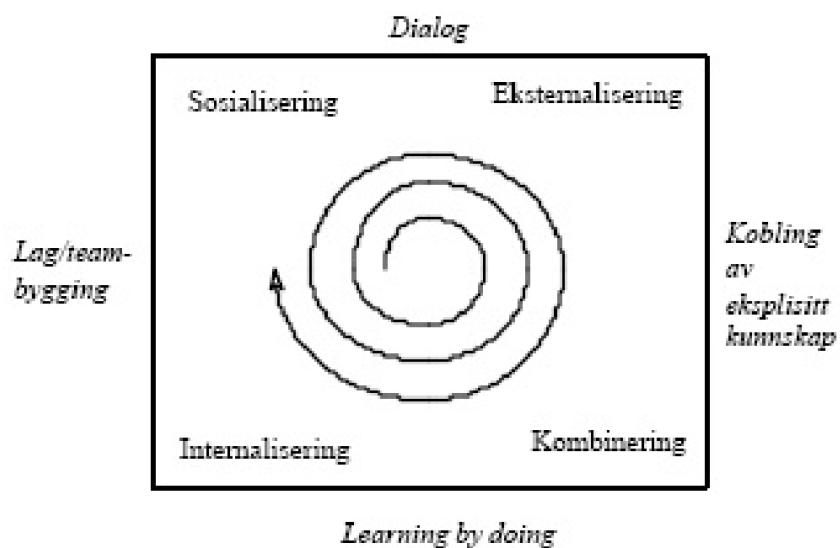
Internalisering er en prosess der kompetansen setter seg i kroppen (embodying) til individet. Dette er svært knyttet til det som er kjent

som "learning by doing". Når eksperimentering gjennom sosialisering, eksternalisering og kombinerer er internalisert i individets tause kunnskap på en form av delte mentale modeller og teknisk kompetanse (know-how), blir de til verdifulle ressurser.

For at eksplisitt kompetanse skal bli taus hjelper det hvis kompetansen er verbalisert eller skjematisk fremstilt og samlet i dokumenter, manualer eller muntlige historier. Dokumentering hjelper individer å internalisere hva de har erfart, noe som beriker deres tause kompetanse. I tillegg hjelper dokumenter og manualer oss til å overføre eksplisitt kompetanse til andre, slik at de også kan oppleve andres erfaringer på en indirekte måte. General Electric utfører dette på sitt support senter, ved at de dokumenterer alle kundeklager i databaser. Dette kan senere bli hentet frem og bli brukt av produktutviklere for å re-erfare det telefonoperatørene erfarte. Dette kalles i dataverdenen for cased based reasoning. Samtidig blir denne informasjonen brukt i andre avdelinger som marketing og utvikling.

Muntlige historier om suksessprosjekter, har også en større effekt enn tidligere antatt i vesten. I Japan er det vanlig at det gis ut bøker i stort omfang innenfor dette, noe som bidrar til at de ansatte får nye mentale modeller.

En oppsummering av disse punktene er vist i figur A.7. Hovedpoenget er at det er viktig å beherske alle fire formene for hvordan kompetanse kan overføres for at kompetanseomdannelse eller nyskapning kan skje. Får man til dette, vil man oppnå en spiraleffekt: For at en organisatorisk kompetansedannelse skal finne sted, må taust kompetanse på individuelt nivå bli sosialisert med andre organisatoriske medlemmer og dermed starte en ny spiral av kompetansedannelse. Denne kompetansedannelsen er en kontinuerlig og dynamisk interaksjon mellom taust og eksplisitt kompetanse.



Figur A.7: Kompetansespiralen [Nonaka og Takeuchi, 1995]

Tillegg B

Intervjuguide, Konsernnivå 1

Hensikten med dette intervjuet er å kartlegge Statoils definisjon og mål med Knowledge Management, og tiltakene for dette. Det vil fokuseres på planlegging, anskaffelse, utvikling og utnyttelse av kompetanse.

Du er valgt ut til intervju grunnet din stilling som...

Temaene for intervjuet er følgende:

- Statoils KM-definisjon
- Statoils KM-mål
- Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse
- Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse
- Prosjektsammensetning og kompetansehensyn
- Kompetanseutvikling i og mellom prosjekter
- KM-verktøy

Ingen av svarene fra dette intervjuet vil publiseres eller omtales på noen måte som gjør at det kan spores tilbake til den enkelte person.

Intervjuet vil vare i ca 30 minutter. Spør om det er greit at samtalen vil bli tatt opp på bånd.

Generell innledning

- Kort om meg
- Oppgaven, Praktisk Knowledge Management, fokus på overføring av taus kompetanse
- Ønsker en prat vel så gjerne som spørsmål-svar

Intro

- Stilling
- År i bedriften

Statoils KM-definisjon

- Finnes det noen konsernfelles KM-def?
- Er dette i såfall lett tilgjengelig/kjent også nedover i systemet?
- Hva er ditt syn på konsernets fokus på KM? (Hvorfor finnes, burde det finnes hvis dette ikke er tilfelle?)

Statoils KM-mål

- Finnes det noen konsernfelles KM-mål?
- Er disse isåfall lett tilgjengelige/kjente også nedover i systemet? En felles forståelse for dette?
- Hvor viktig er det at det er konkrete KM-mål?
- Hvem i Statoil har et konsernansvar for KM?
- Med henvisning til en hovedoppgave om samme tema: Statoils fremtidige mål og visjoner: En helhetlig løsning - kjenner til, hva er status på dette?
 - Content Management/Collaboration@statoil (samarbeidsløsning)
 - People@Statoil (kompetansekartlegging)
 - MLP-grupper (kompetanse-allokering)
- Synes du status er tilfredsstillende?
- Er det i Statoil en organisasjonskultur som støtter KM og KM-tiltak? ("Vi i Statoil")

Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse

- Hvordan skal/bør kompetansebehovet til organisasjonen kartlegges?
- Hvilken mulighet har man til å se hvilket kompetansebehov resultat enheter (RE)/sektorer vil ha om noen år?
- Hvordan skal/bør man påvirke kompetanseutviklingen i RE/sektorene?

Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse

- Organisert læring? - Intensjoner fra ledelsen?
- Hvordan skal/bør de ansatte bli motivert til å utvikle og dele kompetanse?
- Fysisk tilrettelegging for utvikling av kompetanse? (lokasjon, åpent landskap etc)
- Hvordan skal/bør man holde oversikt over kompetansen til ressurser (hvem som kan hva)?
 - Bare vet
 - Egne lister eller systemer
 - Formelle systemer (.Competence? - CV-database)

Prosjektsammensetning og kompetansehensyn

- Hvordan skal/bør kompetansebehovet i prosjekter klarlegges før oppstart?
- Ved gap mellom prosjekters kompetansebehov og tilgjengelig kompetanse:
 - Egen kompetanseutvikling?
 - Ekstern anskaffelse? (Andre sektorer/eksterne bedrifter)
 - Kombinasjon?
- Hensyn til individuelle ønsker ved prosjektgruppe-sammensetning?
- Bevisst styring/utvikling av kompetanse ved sammensetning av team? (fra forskjellige områder - kompetanse-/erfaringsoverføring)

Kompetanseutvikling i og mellom prosjekter

- Hvordan skal/bør det legges til rette for kompetansedeling i et prosjekt?
 - Oppmuntring, av hvem?
 - Konkrete tiltak?
- Hvordan skal/bør det legges til rette for kompetansedeling mellom prosjekter (prosjektledere og andre)
 - Oppmuntring, av hvem?
 - Konkrete tiltak?

KM-verktøy

- Finnes konsernfelles verktøy for kompetansedeling?
 - PROMIS?
 - docmap? (Beste praksis nedfelt i styrende dokumenter)
 - Arena databaser?
 - Andre?
- Hvordan styres/tilrettelegges dette nedover i enhetene?

Til slutt

- Er det noe du vil kommentere eller tilføre før vi avslutter?
- Tusen takk for hjelpen!!

Tillegg C

Intervjuguide, Konsernnivå 2

Hensikten med dette intervjuet er å kartlegge Statoils definisjon og mål med Knowledge Management, og tiltakene for dette. Det vil fokuseres på planlegging, anskaffelse, utvikling og utnyttelse av kompetanse.

Du er valgt ut til intervju grunnet din stilling i konsernet og din tilknytning til O&S Masterplan som prosesseier innen systemutviklingsmetodikk og teknologi.

Temaene for intervjuet er følgende:

- Statoils KM-definisjon
- Statoils KM-mål
- Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse
- Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse
- Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse
- Prosjektsammensetning og kompetansesyn
- Kompetanseutvikling i og mellom prosjekter og KS IS/IT
- KM-verktøy

Ingen av svarene fra dette intervjuet vil publiseres eller omtales på noen måte som gjør at det kan spores tilbake til den enkelte person.

Intervjuet vil vare i ca 30 minutter. Spør om det er greit at samtalen vil bli tatt opp på bånd.

Generell innledning

- Kort om meg
- Oppgaven, Praktisk Knowledge Management, fokus på overføring av taus kompetanse
- Ønsker en prat vel så gjerne som spørsmål-svar

Intro

- Stilling
- År i bedriften

Statoils KM-definisjon

- Finnes det noen konsernfelles KM-def?
- Er dette i såfall lett tilgjengelig/kjent også nedover i systemet?
- Hva er ditt syn på konsernets fokus på KM? (Hvorfor finnes, burde det finnes hvis dette ikke er tilfelle?)

Statoils KM-mål

- Finnes det noen konsernfelles KM-mål?
- Er disse isåfall lett tilgjengelige/kjente også nedover i systemet? En felles forståelse for dette?
- Hvor viktig er det at det er konkrete KM-mål?
- Hvem i Statoil har et konsernansvar for KM?
- Med henvisning til en hovedoppgave om samme tema: Statoils fremtidige mål og visjoner: En helhetlig løsning - kjenner til, hva er status på dette?
 - Content Management/Collaboration@statoil (samarbeidsløsning)
 - People@Statoil (kompetansekartlegging)
 - MLP-grupper (kompetanse-allokering)
- Synes du status er tilfredsstillende?
- Er det i Statoil en organisasjonskultur som støtter KM og KM-tiltak? ("Vi i Statoil")

Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse

- Hvordan skal/bør kompetansebehovet til organisasjonen kartlegges?
- Hvilken mulighet har man til å se hvilket kompetansebehov resultat enheter (RE)/sektorer vil ha om noen år?
- Hvordan skal/bør man påvirke kompetanseutviklingen i RE/sektorene?

Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse

- Hvordan skal/bør kompetansebehovet til Masterplanen kartlegges?
- Hvilken mulighet har man til å se hvilket kompetansebehov Masterplanen vil ha om noen år?
- Hvordan skal/bør man påvirke kompetanseutviklingen i Masterplanen?

Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse

- Organisert læring? - Intensjoner fra ledelsen?
- Hvordan skal/bør de ansatte bli motivert til å utvikle og dele kompetanse?
- Fysisk tilrettelegging for utvikling av kompetanse? (lokasjon, åpent landskap etc)
- Hvordan skal/bør man holde oversikt over kompetansen til ressurser (hvem som kan hva)?
 - Bare vet
 - Egne lister eller systemer
 - Formelle systemer (.Competence)

Prosjektsammensetning og kompetansehensyn

- Hvordan skal/bør kompetansebehovet i prosjekter klarlegges før oppstart?
- Ved gap mellom prosjekters kompetansebehov og tilgjengelig kompetanse:
 - Egen kompetanseutvikling?

- Ekstern anskaffelse? (Andre sektorer/eksterne bedrifter)
- Kombinasjon?
- Hensyn til individuelle ønsker ved prosjektgruppe-sammensetning?
- Bevisst styring/utvikling av kompetanse ved sammensetning av team? (fra forskjellige områder - kompetanse-/erfaringsoverføring)

Kompetanseutvikling i og mellom prosjekter og KS IS/IT

- Hvordan skal/bør det legges til rette for kompetansedeling i et prosjekt?
 - Oppmuntring, av hvem?
 - Konkrete tiltak?
- Hvordan skal/bør det legges til rette for kompetansedeling mellom prosjekter (prosjektledere og andre)
 - Oppmuntring, av hvem?
 - Konkrete tiltak?
- Hvordan skal/bør det legges til rette for kompetansedeling mellom KS IS/IT og prosjekter (Masterplanen)?
 - Oppmuntring, av hvem?
 - Konkrete tiltak?

KM-verktøy

- Finnes konsernfelles verktøy for kompetansedeling?
 - PROMIS?
 - docmap? (Beste praksis nedfelt i styrende dokumenter)
 - Arena databaser?
 - Andre?
- Hvordan styres/tilrettelegges dette nedover i enhetene?

Til slutt

- Er det noe du vil kommentere eller tilføre før vi avslutter?
- Tusen takk for hjelpen!!

Tillegg D

Intervjuguide, Konsernnivå 3

Hensikten med dette intervjuet er å kartlegge Statoils definisjon og mål med Knowledge Management, og tiltakene for dette. Det vil fokuseres på planlegging, anskaffelse, utvikling og utnyttelse av kompetanse.

Du er valgt ut til intervju grunnet din stilling i konsernet og din tilknytning til O&S Masterplan (Øverstansvarlig).

Temaene for intervjuet er følgende:

- Statoils KM-definisjon
- Statoils KM-mål
- Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse
- Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse
- Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse
- Prosjektsammensetning og kompetansehensyn
- Kompetanseutvikling i og mellom prosjekter
- KM-verktøy

Ingen av svarene fra dette intervjuet vil publiseres eller omtales på noen måte som gjør at det kan spores tilbake til den enkelte person.

Intervjuet vil vare i ca 30 minutter. Spør om det er greit at samtalen vil bli tatt opp på bånd.

Generell innledning

- Kort om meg
- Oppgaven, Praktisk Knowledge Management, fokus på overføring av taus kompetanse
- Ønsker en prat vel så gjerne som spørsmål-svar

Intro

- Stilling
- År i bedriften

Statoils KM-definisjon

- Finnes det noen konsernfelles KM-def?
- Er dette i såfall lett tilgjengelig/kjent også nedover i systemet?
- Hva er ditt syn på konsernets fokus på KM? (Hvorfor finnes, burde det finnes hvis dette ikke er tilfelle?)

Statoils KM-mål

- Finnes det noen konsernfelles KM-mål?
- Er disse isåfall lett tilgjengelige/kjente også nedover i systemet? En felles forståelse for dette?
- Hvor viktig er det at det er konkrete KM-mål?
- Hvem i Statoil har et konsernansvar for KM?
- Med henvisning til en hovedoppgave om samme tema: Statoils fremtidige mål og visjoner: En helhetlig løsning - kjenner til, hva er status på dette?
 - Content Management/Collaboration@statoil (samarbeidsløsning)
 - People@Statoil (kompetanekartlegging)
 - MLP-grupper (kompetanse-allokering)
- Synes du status er tilfredsstillende?
- Er det i Statoil en organisasjonskultur som støtter KM og KM-tiltak? ("Vi i Statoil")

Kartlegging og utvikling av organisatorisk kompetanse

- Hvordan skal/bør kompetansebehovet til organisasjonen kartlegges?
- Hvilken mulighet har man til å se hvilket kompetansebehov resultat enheter (RE)/sektorer vil ha om noen år?
- Hvordan skal/bør man påvirke kompetanseutviklingen i RE/sektorene?

Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse

- Hvordan skal/bør kompetansebehovet til Masterplanen kartlegges?
- Hvilken mulighet har man til å se hvilket kompetansebehov Masterplanen vil ha om noen år?
- Hvordan skal/bør man påvirke kompetanseutviklingen i Masterplanen?

Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse

- Organisert læring? - Intensjoner fra ledelsen?
- Hvordan skal/bør de ansatte bli motivert til å utvikle og dele kompetanse?
- Fysisk tilrettelegging for utvikling av kompetanse? (lokasjon, åpent landskap etc)
- Hvordan skal/bør man holde oversikt over kompetansen til ressurser (hvem som kan hva)?
 - Bare vet
 - Egne lister eller systemer
 - Formelle systemer (.Competence)

Prosjektsammensetning og kompetansehensyn

- Hvordan skal/bør kompetansebehovet i prosjekter klarlegges før oppstart?
- Ved gap mellom prosjekters kompetansebehov og tilgjengelig kompetanse:
 - Egen kompetanseutvikling?

- Ekstern anskaffelse? (Andre sektorer/eksterne bedrifter)
- Kombinasjon?
- Hensyn til individuelle ønsker ved prosjektgruppe-sammensetning?
- Bevisst styring/utvikling av kompetanse ved sammensetning av team? (fra forskjellige områder - kompetanse-/erfaringsoverføring)

Kompetanseutvikling i og mellom prosjekter

- Hvordan skal/bør det legges til rette for kompetansedeling i et prosjekt?
 - Oppmuntring, av hvem?
 - Konkrete tiltak?
- Hvordan skal/bør det legges til rette for kompetansedeling mellom prosjekter (prosjektledere og andre)
 - Oppmuntring, av hvem?
 - Konkrete tiltak?

KM-verktøy

- Finnes konsernfelles verktøy for kompetansedeling?
 - PROMIS?
 - docmap? (Beste praksis nedfelt i styrende dokumenter)
 - Arena databaser?
 - Andre?
- Hvordan styres/tilrettelegges dette nedover i enhetene?

Til slutt

- Er det noe du vil kommentere eller tilføre før vi avslutter?
- Tusen takk for hjelpen!!

Tillegg E

Intervjuguide, PMO (Inkl Masterplan ledelse)

Hensikten med dette intervjuet er å kartlegge Masterplanens syn og fokus på Knowledge Management, og tiltakene for dette. Det vil fokuseres på planlegging, anskaffelse, utvikling og utnyttelse av kompetanse.

Du er valgt ut til intervju på grunn av din posisjon i forhold til O&S Masterplan. Prøv å ha dette prosjektprogrammet i tankene når du besvarer spørsmålene mine.

Temaene for intervjuet er følgende:

- Statoils KM-definisjon
- Statoils KM-mål
- Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse
- Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse
- Prosjektsammensetning og kompetansehensyn
- Kompetanseutvikling i og mellom prosjektene og PMO, KS IS/IT
- KM-verktøy

Ingen av svarene fra dette intervjuet vil publiseres eller omtales på noen måte som gjør at det kan spores tilbake til den enkelte person.

Intervjuet vil vare i ca 45 minutter. Spør om det er greit at samtalen vil bli tatt opp på bånd.

Generell innledning

- Kort om meg
- Oppgaven, Praktisk Knowledge Management, fokus på overføring av taus kompetanse
- Ønsker en prat vel så gjerne som spørsmål-svar

Intro

- Stilling
- År i bedriften/MP

Statoils KM-definisjon

- Synes du det burde være en konsernfelles KM-definisjon? - hvorfor?
- Hva er ditt syn på konsernets fokus på KM? Hvor viktig er det med fokus fra KL?

Statoils KM-mål

- Synes du det burde være konkrete konsernfelles KM-mål? - hvorfor?
- Synes du det i Statoil er en organisasjonskultur som støtter KM og KM-tiltak? ("Vi i Statoil")

Kartlegging og utvikling av Masterplanens kompetanse

- Er det noen i Masterplanen som har eget ansvar for KM? Bevare, utvikle? Noen som sørger for at folk har "maksimal"/rett kompetanse?
- Hva slags fokus på KM har ledelsen i Masterplanen? Hvordan burde dette være? Du?
- Hvordan blir kompetansebehovet til Masterplanen kartlagt?
- Hvilken mulighet har man til å se hvilket kompetansebehov Masterplanen vil ha om noen år?

Kartlegging og utvikling av individuell kompetanse

- Hvordan holdes oversikt over kompetansen til ressurser (hvem som kan hva)? Har man oversikt?
 - Bare vet
 - Egne lister eller systemer
 - Formelle systemer (.Competence - CV-database)
- Under medarbeidersamtalen (MAS), settes det utviklingsmål for den enkeltes kompetanseutvikling? Læringsmål? Hvorfor?
 - De ansattes ønsker
 - Kompetansebehov i prosjektet/Masterplanen krever det
 - Kombinasjon? Annet?

Hvorfor ikke?

- Settes det tilsvarende mål for at de skal dele kompetanse? (Under MAS, andre sammenhenger)
- Hvordan blir prosjektdeltakerne motivert til deling og utvikling av kompetanse? Hensyn til ulike typer?
 - Tett oppfølging (av mål) og oppmuntring fra nærmeste leder? Andre? Hvordan? Hvor viktig?
 - Krav?
 - Belønning?
 - Annet?
- Prosjektdeltakernes innstilling til on-the-job training, strekke seg litt videre? Hvor viktig?
- Organisert læring? (Kurs)
- Hvordan ivaretas ny kompetanse? Blir det brukt? Selektiv med hva som skal læres?

Prosjektsammensetning og kompetansehensyn

- Hvordan blir kompetansebehovet i prosjekter kartlagt før oppstart?
- Ved gap mellom prosjekters kompetansebehov og tilgjengelig kompetanse:
 - Egen kompetanseutvikling?

- Ekstern anskaffelse? (Andre sektorer/eksterne bedrifter)
- Kombinasjon?
- Ved ekstern anskaffelse, tiltak for å bevare denne kompetansen internt? Hvordan vurdere hva man skal bevare?
- Hensyn til individuelle ønsker ved prosjektgruppe-sammensetning? (Ønsker om å lære)
- Bevisst styring/utvikling av kompetanse ved sammensetning av team? (fra forskjellige områder - kompetanse-/erfaringsoverføring og også forskjellige personlighetstyper)

Kompetanseutvikling i og mellom prosjektene og PMO, KS IS/IT

- Hvordan foregår kommunikasjonen og samarbeidet i prosjektgruppene?
 - Prosjektmøter
 - Over gangen
 - Mail, telefon, MSN
 - Blir kommunikasjon dokumentert noe sted? Arena databaser?
- Fysisk tilrettelegging for utvikling av kompetanse? (lokasjon, åpent landskap etc)
- Er det en trygghet i prosjektene i Masterplanen? Personlig? Hvor viktig?
- Hvordan blir feil taklet av ledere? Deg?
- Gis det bevisst oppgaver som er avhengige av hverandre, slik at man må jobbe sammen og kommunisere?
- Blir erfaringer fra prosjektet dokumentert? Hvor? Tilgjengelig for andre prosjektgrupper?
- Hvilken innstilling har prosjektdeltakerne til å lære bort/dele kompetanse og spørre om hjelp? (I og mellom prosjekter)
- Hvordan legges det til rette for kompetansedeling i et prosjekt? (taus)
 - Mentoring?
 - Workshops? - hva er, obli? godt styrt? alle aktive?
 - Historier?
 - Andre?

- Hvordan legges det til rette for kompetansedeling mellom prosjektene (prosjektledere og andre)? (taus) (!!!)
 - Peer Assist?
 - Andre?
- Hvordan legges det til rette for kompetansedeling mellom prosjektene og PMO? (taus) (!!!)
- Hvordan legges det til rette for kompetansedeling mellom Masterplanen og KS IS/IT (fagledere)? (taus) (!!!)

KM-verktøy

- Hvordan stiller du deg til konsernfelles verktøy? (Collaboration@statoil)
- Hvilke verktøy benyttes ifb med KM i Masterplanen?
 - Intranettet, Masterplanens sider? Hvordan skal brukes?
 - ProMIT?
 - docmap? (Beste praksis nedfelt i styrende dokumenter)
 - Andre?

Til slutt

- Er det noe du vil kommentere eller tilføre før vi avslutter?
- Tusen takk for hjelpen!!

Tillegg F

Intervjuguide, Masterplan prosjektdeltaker

Hensikten med dette intervjuet er å kartlegge Masterplanens syn og fokus på Knowledge Management, og tiltakene for dette. Det vil fokuseres på planlegging, anskaffelse, utvikling og utnyttelse av kompetanse.

Du er valgt ut til intervju grunnet din tilknytning til O&S Masterplan. Prøv å ha dette prosjektprogrammet i tankene når du besvarer spørsmålene mine.

Temaene for intervjuet er følgende:

- Statoils KM-definisjon
- Statoils KM-mål
- Kartlegging av individuell kompetanse
- Individuell kompetanseutvikling
- Kompetanseutvikling i og mellom prosjektene og PMO
- KM-verktøy

Ingen av svarene fra dette intervjuet vil publiseres eller omtales på noen måte som gjør at det kan spores tilbake til den enkelte person.

Intervjuet vil vare i ca 45 minutter. Spør om det er greit at samtalen vil bli tatt opp på bånd.

Generell innledning

- Kort om meg
- Oppgaven, Praktisk Knowledge Management, Hva er KM, fokus på overføring av taus kompetanse
- Ønsker en prat vel så gjerne som spørsmål-svar

Intro

- Stilling
- År i bedriften/MP
- Prosjekt i Masterplanen

Statoils KM-definisjon

- Synes du det burde være en konsernfelles KM-definisjon? - hvorfor?
- Hva er ditt syn på konsernets fokus på KM? Hvor viktig er det med fokus fra KL?

Statoils KM-mål

- Synes du det burde være konkrete konsernfelles KM-mål? - hvorfor?
- Hvordan føler du KM blir prioritert av ledelsen i Masterplanen?
- Synes du det i Statoil er en organisasjonskultur som støtter KM og KM-tiltak? ("Vi i Statoil")

Kartlegging av individuell kompetanse

- Vet du hva du kan? Og hvem andre som har denne kompetansen?
- Føler du at dine overordnede vet hva du kan?
- Hvordan holder du oversikt over kompetansen til de andre deltakerne i ditt prosjekt/Masterplanen (EH/KTJ IT/KS IS/IT)?
 - Bare vet
 - Egne lister eller systemer
 - Formelle systemer (.Competence - CV-database)

Individuell kompetanseutvikling

- Under medarbeidersamtalen (MAS), settes det utviklingsmål for din individuelle kompetanseutvikling? Hvorfor?
 - Dine ønsker? Har du mulighet til å fremme dette?
 - Kompetansebehov i prosjektet/Masterplanen krever det
 - Kombinasjon? Annet?
- Hvorfor ikke?
- Settes det tilsvarende mål for at du skal dele kompetanse? (Under MAS, andre sammenhenger)
- Har du læringsmål ift din jobb i Masterplanen?
- Har du noen gang ønsker ved prosjektgruppe-sammensetning? Arbeidsoppgaver? Sier du i fra om dette? Blir dette tatt hensyn til?
- Læring - Hvilke ordninger finnes for at du skal kunne øke din kompetanse? (Nonakas fire..)
 - Egen hjelp (prøving/feiling..)
 - Samtaler med andre
 - Organisert opplæring/kurs
 - Kombinasjon av disse - hvilke mest effektive?
- Finnes egne ansatte som sørger for at du hele tiden har "maksimal"/rett kompetanse?
- Hva motiverer deg til å utvikle og dele kompetanse?
 - Oppmuntring
 - Oppfølging av mål
 - Krav
 - Belønning
 - Annet?
- Hva gjør ledelsen for å motivere deg til å utvikle og dele kompetanse?
- Føler du at du har mulighet til å utvikle deg selv faglig? Hvordan? (kurs, karriereplanlegging)
- Føler du at du har mulighet til å bruke deg selv 100%?
- Anstrenger du deg for å utvikle deg faglig? Hva får du igjen for denne investeringen? øko?
- Blir den nye kompetansen brukt?

Kompetanseutvikling i og mellom prosjektene og PMO

- Hvordan foregår kommunikasjonen og samarbeidet i prosjektgruppen?
 - Prosjektmøter
 - Over gangen
 - Mail, telefon, MSN
 - Blir kommunikasjon dokumentert noe sted? Arena databaser?
- Fysisk tilrettelegging for utvikling av kompetanse? (lokasjon, åpent landskap etc)
- Er det en trygghet i prosjektet? Personlig?
- Hvordan blir feil taklet av ledere?
- Oppgaver som er avhengige av hverandre?
- Blir erfaringer fra prosjektet dokumentert? Hvor? Tilgjengelig for andre prosjektgrupper?
- Etter prosjektoppstart, oppstod det nye kompetansebehov som ikke kunne fylles av dere? Hvis ja, hvordan ble dette løst:
 - Egenutvikling? (Selvstudie, Intern opplæring i prosjektet, samarbeid, kurs)
 - Ekstern anskaffelse? (Andre sektorer/eksterne bedrifter)
 - Kombinasjon?
 - Ved ekstern anskaffelse, tiltak for å bevare denne kompetansen internt? Hvordan vurdere hva man skal bevare?
- Hvilken innstilling har prosjektdeltakerne til å lære bort? - dele kompetanse? (I og mellom prosjekter) Du?
- Hvilken innstilling har prosjektdeltakerne til å spørre/be om hjelp? (I og mellom prosjekter) Du?
- Hvordan legges det til rette for kompetansedeling i et prosjekt? (taus)
 - Mentoring?
 - Workshops? - hva er, obli? godt styrt? alle aktive?
 - Historier?
 - Annet?

Hva fungerer i praksis?

- Hvordan legges det til rette for kompetansedeling mellom prosjektene (prosjektledere og andre)? (taus) (!!!)
 - Peer Assist?
 - Andre?

Hva fungerer i praksis?
- Hvordan legges det til rette for kompetansedeling mellom prosjektene og PMO? Vet du hva PMO skal brukes til? (taus) (!!!)

Hva fungerer i praksis?

KM-verktøy

- Hvordan stiller du deg til konsernfelles verktøy? (Collaboration@statoil)
- Masterplanens intranett for KM
 - Hva vet du finnes her? (Min intranettundersøkelse..)
 - Hva synes du? lett å finne frem?
 - Hvordan/når bruker?
 - Hvor ofte bruker?
 - Hva kunne vært annerledes/bedre? savner du noe?
- Kjenner du til...
 - ProMIT?
 - docmap? (Beste praksis nedfelt i styrende dokumenter)
 - Andre?

Til slutt

- Er det noe du vil kommentere eller tilføre før vi avslutter?
- Tusen takk for hjelpen!!