

**Martin Petersen
Mats Berg Aasegg**

Tilrettelegging for mer effektiv kunnskapsdeling

**Facilitating a more efficient knowledge
sharing**

**MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi
Trondheim, Mai 2016**

Veileder: Roar Stokken

Konfidensiell til:

Samarbeidsbedrift: Det norske oljeselskap ASA



**NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.**

Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet vårsemester 2016 og er vår avsluttende oppgave i studiet Master i Ledelse av Teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim. Vi vil takke fakultetet og våre medstudenter for to spennende og lærerike år.

Denne prosessen har vært et eksempel på eksemplarisk planlegging og gjennomføring av en masteroppgave. Den 4. januar utarbeidet vi en tidsplan for masteroppgaven og har fulgt denne til punkt og prikke. Vi har gjennom dette prosjektet blåst liv i uttrykket: “slow and steady wins the race”, og har med jevn hard jobbing sluppet sene nattetimer med skriving i mai. Vi vil takke hverandre for motivasjon, engasjement og god stemning gjennom stort sett hele oppgaven.

En stor takk rettes til *Det norske* som har bidratt til at denne oppgaven har blitt en realitet. Uten deres bidrag til å holde to sultne og kaffetørste studenter tilfredse gjennom hele arbeidsdagen ville vi nok aldri kommet i mål. Spesielt vil vi takke informantene som tok tid ut av sin egen arbeidshverdag for å la seg intervju.

Vi vil også takke vår veileder Roar Stokken, Førsteamanuensis II ved Handelshøyskolen i Trondheim for uvurderlig veiledning gjennom hele oppgaven. Takk for dine konstruktive tilbakemeldinger, gode råd og god oppfølging.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 17. mai 2016

Martin Petersen

Mats Berg Aasegg

Sammendrag

Det norske opererer i en bransje som er avhengig av innovasjon og hvor kunnskap er organisasjonens viktigste ressurs. Vår undersøkelse bidrar til hvordan *Det norske* kan identifisere og utnytte den kollektive kunnskapen i organisasjonen. Dette kan bidra til å øke innovasjon- og reaksjonsevnen, og dermed sikre organisasjonens konkurransekraft. Vi ville utforske dette med problemstillingen: ”*Hvordan kan Det norske øke sin kapasitet gjennom mer effektiv kunnskapsdeling?*”

Som teoretisk utgangspunkt har vi lagt til grunn Nonaka og kollegers arbeid om kunnskapsdeling. Dette inkluderer blant annet *ba* som er et fysisk eller virtuelt sted i organisasjonen hvor kunnskapsdeling foregår, og som de kan legge til rette for. *Ba* deles inn i fire typer: kilde-, dialog-, systemsetting- og utprøving-*ba*. De fire typene *ba* korresponderer med fire metoder for kunnskapskonvertering som blir beskrevet i SECI-modellen: taus til taus, taus til eksplisitt, eksplisitt til eksplisitt og eksplisitt til taus kunnskap.

Metoden i undersøkelsen er kvalitativ med fem gruppeintervjuer av ansatte på hovedkontoret til *Det norske* i Trondheim. Informantene ble rekruttert etter snøballmetoden og tilgjengelighetsutvalg. Ved å identifisere hvilke *ba* *Det norske* benyttet seg av, kunne det gi oss et grunnlag til å foreslå en mer effektiv kunnskapsdeling. Fra dataene kategoriserte vi de ulike *ba* inn i Nonaka sitt rammeverk. Dette benyttet vi til å avdekke hvor *Det norske* hadde størst utfordringer.

Hovedfunnene i denne undersøkelsen er at det er godt tilrettelagt for de ulike *ba* hos *Det norske*. Derimot finner vi størst utfordringer i kilde- og dialog-*ba*. Dette mener vi påvirker de øvrige *ba* slik at kunnskapsdeling i *Det norske* blir mindre effektivt som helhet. For å forbedre kilde-*ba* anbefaler vi *Det norske* å legge til rette for å øke interaksjonen på tvers av avdelingene gjennom for eksempel sosiale samlinger. I dialog-*ba* anbefaler vi diskusjon og refleksjon rundt hva som er viktig kunnskap for å hindre overflod av informasjon i IKT-systemene. Videre bør *Det norske* fokusere på de grunnleggende vilkårene: omsorg, autonomi og intensjon som gir energi til kunnskapsspiralen. Til slutt, vil vi anbefale å videreutvikle åpent landskap og *Det norske* skolen på grunn av deres store potensiale til kunnskapsdeling.

Abstract

Det norske operates in an industry dependent on innovation and where knowledge is the organizations most important resource. Our research contributes to how *Det norske* may identify and exploit the collective knowledge existing in the organization. This may contribute to increase the ability to innovate and react, and thereby ensure the organizations competitiveness. We have thus formed the research question: “*How can Det norske increase their capacity by more efficient knowledge sharing?*”

Our theoretical base is Nonaka and colleagues work regarding knowledge sharing. This includes *ba*, which is a physical or virtual place in the organization where knowledge sharing occurs, and a context the organization can facilitate. *Ba* splits in to four different contexts: originating-, dialoguing-, systemizing- and exercising-*ba*. The four contexts correspond to the four methods of knowledge conversion explained in the SECI-model: tacit to tacit, tacit to explicit, explicit to explicit and explicit to tacit knowledge.

Our research is a qualitative method with five group interviews consisting of employees at *Det norske*s headquarters in Trondheim. The informants were recruited using snowball sampling and an availability selection. By identifying which *ba* they used in *Det norske*, we could use this to suggest a knowledge sharing method that is more efficient. We categorized the different context used in to Nonaka’s framework to reveal where *Det norske* had the most potential for improvement.

The main findings in this research suggest the different contexts of *ba* are well facilitated at *Det norske*. However, we find the most potential for improvement in originating- and dialoguing-*ba*. The challenges we found here we believe influence the other *ba* in a way that makes knowledge sharing in *Det norske* less efficient as a whole. To improve originating-*ba* we recommend *Det norske* to focus on facilitating increased interaction across the departments, for example with social gatherings. In dialoguing-*ba*, we recommend discussion and reflection about what is important knowledge to *Det norske*. This is to prevent an overload of information in the ICT-systems. *Det norske* should also focus on the knowledge producers: care, autonomy and intention, which give energy to the knowledge spiral. Finally, we would recommend further development of the open office space and the school of *Det norske*, because of their great potential regarding knowledge sharing.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
FIGUR- OG TABELLOVERSIKT	V
1. INNLEDNING	1
1.1 KUNNSKAPSLEDELSE	2
1.2 DET EMPIRISKE FELT	3
1.3 CASEBEDRIFT: <i>DET NORSKE OLJESELSKAP ASA</i>	4
1.4 PROBLEMSTILLING	5
1.5 AVGRENSNINGER	6
2. TEORI	7
2.1 FORSKJELLEN MELLOM DATA, INFORMASJON OG KUNNSKAP	7
2.2 DEFINISJON AV KUNNSKAP	8
2.3 SECI-PROSESSEN: FIRE METODER FOR KUNNSKAPSKONVERTERING	11
2.4 KUNNSKAPSSPIRALEN	14
2.5 DEN ORGANISATORISKE KUNNSKAPSDANNINGSPROSESSEN	16
2.6 <i>BA</i>	19
2.7 VILKÅR FOR ORGANISATORISK KUNNSKAPSDANNING	22
2.8 KUNNSKAPSRESSURSER	26
2.9 KRITIKK AV SECI-MODELLEN	29
2.10 SAMMENFATTELSE AV TEORI	31
3. METODE	33
3.1 PROBLEMSTILLING	33
3.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	33
3.3 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN	36
3.4 VALG AV METODE	38
3.5 FOKUSGRUPPER	40
3.6 RELIABILITET	44
3.7 VALIDITET	47
3.8 ANALYSE	48
4. RESULTATER	49
4.1 KILDE- <i>BA</i>	49
4.2 DIALOG- <i>BA</i>	54
4.3 SYSTEMSETTING- <i>BA</i>	59
4.4 UTPRØVING- <i>BA</i>	63
4.5 OPPSUMMERING AV RESULTATER	66
5 DISKUSJON	68
5.1 UTPRØVING- <i>BA</i>	68
5.2 SYSTEMSETTING- <i>BA</i>	72
5.3 DIALOG- <i>BA</i>	75
5.4 KILDE- <i>BA</i>	80
5.5 DE GRUNNLEGGENDE VILKÅRENE PÅVIRKNING	83
6 KONKLUSJON	87
6.1 HOVEDFUNN	87
6.2 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	88
REFERANSELISTE	89
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	92

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Antall ansatte i Det norske	5
Figur 2: SECI-modellen	11
Figur 3: Kunnskapsspiralen	15
Figur 4: Den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen	17
Figur 5: Ba	20
Figur 6: De grunnleggende vilkårene	23
Figur 7: Kunnskapsressurser med størst påvirkning på SECI-prosessene	28
Figur 8: Modell som viser en sammenfattelse av teori	32
Figur 9: Viktige faktorer i et kilde-ba	34
Figur 10: Viktige faktorer i dialog-ba	35
Figur 11: Viktige faktorer i systemsetting-ba	35
Figur 12: Viktige faktorer i utprøving-ba	36
Figur 13: Stegvis-deduktiv induktiv metode basert på Tjora (2010) modell	39
Figur 14: Funn som kan klassifiseres under kilde-ba	53
Figur 15: Funn i dialog-ba	58
Figur 16: Funn i systemsetting-ba	63
Figur 17: Funn i utprøving-ba	66
Figur 18: Skjematisk oppsummering av resultatene	67
Figur 19: Anbefalinger i utprøving-ba	71
Figur 20: Anbefalinger i utprøving-ba	74
Figur 21: Anbefalinger i dialog-ba	79
Figur 22: Anbefalinger i kilde-ba	83
Figur 23: Matrise som forklarer vektleggingen av de grunnleggende vilkårene	86
Tabell 1: Oversikt over datainnsamling	44

1. Innledning

Her presenterer vi oppgavens tema som er kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling er en retning innen kunnskapsledelse som fokuserer på hvordan deling av kunnskap kan føre til økt konkurransefortrinn. Først presenterer vi bakgrunnen til hvorfor kunnskapsdeling er aktuelt. Deretter vil vi gå inn på hvorfor kunnskap og kunnskapsdeling kan føre til økt konkurransefortrinn.

Ifølge Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) er investering og vekst i OECD-landene økende drevet av investeringer i immaterielle ressurser (OECD, 2013). Dette blir også kalt for kunnskapsbasert kapital. I mange OECD-land investerer organisasjoner like mye eller mer i kunnskapsbasert kapital som i fysisk kapital (maskiner, utstyr og bygninger). Ifølge Gotvassli (2015) mente Drucker i 1993 at vi har gått inn i kunnskapssamfunnet. Her har kunnskapsarbeiderne overtatt for kapital, naturressurser og arbeidskraft som organisasjonenes viktigste økonomiske ressurs. Dette symboliserer skiftet fra det ressursbaserte perspektivet til det kunnskapsbaserte perspektivet.

Ifølge det ressursbaserte perspektivet kan organisasjoner oppnå konkurransefortrinn ved å utvikle unike kapabiliteter og ressurser som er dyre å kopiere for konkurrentene (Barney, 1991). I motsetning fokuserer det kunnskapsbaserte perspektivet på utnyttelsen av kunnskap i organisasjonen. Det kunnskapsbaserte perspektivet anser organisasjoner som genererer, integrerer og distribuerer kunnskap og andre former for intellektuelle ressurser (Styhre, 2004). Kunnskapsledelse handler nettopp om hvordan man kan identifisere og utnytte den kollektive kunnskapen i en organisasjon. Dette kan øke innovasjon- og reaksjonsevnen, og dermed sikre organisasjonens konkurransekraft (Hackbarth, 1998, Von Krogh, 1998).

1.1 Kunnskapsledelse

I dag utvikler markeder, produkter, teknologier, konkurrenter, regelverk og til og med samfunn seg raskt. Kontinuerlig innovasjon og kunnskapen som muliggjør innovasjon har dermed blitt en viktig kilde til varig konkurransefortrinn. Ledelsesforskere ser i dag på kunnskap, og evnen til å danne og utnytte kunnskap, som den viktigste kilden til varig konkurransefortrinn for en organisasjon (Nonaka et al., 2000, Prusak, 2009).

Kunnskapsledelse har en høy prioritet hos mange organisasjoner i dag, fordi man ønsker å utnytte organisasjonens kjernekompetanse på best mulig måte (Hackbarth, 1998). Ifølge Von Krogh (2002) kan ytelsen i ulike deler av organisasjonen øke når individene kommuniserer informasjon, beste praksis, innsikt, erfaringer, synspunkter og lessons learned.

Kunnskapsledelse går forbi individuelle erfaringer til å inkludere saker som: tilgang til kunnskap, teknologibruk av organisasjonen, kunnskapsdeling, ikke-teknologiske måter å dele kunnskap (team og nettverk), evnen til å samle kritisk informasjon om kunder og konkurrenter, og omdanne det til informasjon som har verdi for organisasjonen (Hiebeler, 1997).

I følge Hiebeler (1997) er ikke utnyttelse av organisasjonens kunnskap bare et konkurransefortrinn, det er avgjørende for å være bærekraftig. Organisasjoner som utvikler beste praksis for å utnytte kunnskap vil være i forkant av konkurransen. Utnyttelse av kunnskapen kan føre til et mangfold av organisasjonsfordeler: raskere innovasjon, redusert dobbeltarbeid, sparte kostander på forskning og utvikling og forbedret tilfredshet blant ansatte. For de fleste bedriftene er ikke det sentrale problemet å danne ny kunnskap, men å finne ut hvordan man skal kapre og dele kunnskapen som allerede eksisterer, men som er låst til en avdeling, en gruppe eller til enkelte individer (Hiebeler, 1997).

Det er derimot store utfordringer knyttet til hvordan man kan dele kunnskapen individene i organisasjonen besitter, til organisasjonens beste (Alavi og Leidner, 2001). Nonaka et al. (2000) påpeker at dette er en utfordring, fordi vi mangler en generell forståelse av hva som er kunnskap og hvordan kunnskapsdanningsprosessen fungerer. Det er derfor vanskelig for organisasjoner å vite hvordan man faktisk skal danne og dele kunnskap.

1.2 Det empiriske felt

En av de bransjene hvor kunnskap er avgjørende, er i petroleumsnæringen. Før vi presenterer *Det norske Oljeselskap ASA* (heretter “*Det norske*”) som casebedrift vil vi presentere litt om norsk oljehistorie og utfordringene oljebransjen står ovenfor.

I februar 1958 sendte Norges Geologiske Undersøkelse et brev til Utenriksdepartementet hvor det stod at på kontinentalsokkelen langs den norske kysten kom man ikke til å finne hverken svovel, kull eller olje. 50-60 år senere har petroleumsnæringen blitt Norges viktigste inntektskilde. Det norske oljeeventyret begynte med det første oljefunnet i 1969 og har siden den gang hatt mye å si for velferdssamfunnet og den økonomiske veksten i Norge (Norsk petroleum, 2016, Olje- og Energidepartementet, 2016).

Petroleumsnæringen i Norge har vært aktiv i snart 60 år, og har på den tiden blitt landets viktigste næring med direkte og indirekte sysselsetting på rundt 300 000 mennesker. Tall fra 2014 sier også at næringen utgjorde 30% av statens inntekter til statsbudsjettet. Etter flere år med rekordhøyt investeringsnivå har petroleumsnæringen nå gått inn i en krevende tid med rekordlav oljepris, som fører til store behov for å kutte kostnader (Norsk olje & gass, 2012).

Petroleumsnæringen er den fremste kunnskapsnæringen i Norge. Den norske kontinentalsokkelen er en av verdens mest krevende, blant annet med tanke på at all virksomhet foregår offshore. En konkurransedyktig utvinning av naturressursene hadde dermed ikke vært mulig uten å være fremragende innen teknologi og kunnskap. Den teknologien og kunnskapen som næringen har utviklet har vært helt avgjørende for verdiskapingen og konkurransedyktigheten til bransjen (Johnsen og Vold, 2006).

Kontinuerlig utvikling av kunnskap og teknologi i petroleumsnæringen gjør at det fortsatt er mulig å gjøre nye viktige funn av olje og gass, i tillegg til å løfte utviklingen i andre deler av industrien. Innovasjon kan blant annet føre til forbedret produksjon, reduserte utslipp, bedre utnyttelse og redusering av farlig arbeid, som igjen kan føre til mindre kostnader (Norsk Teknisk Museum).

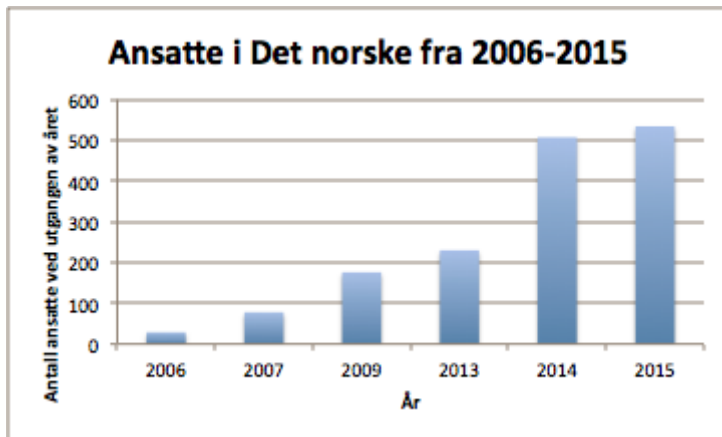
I tillegg er det et økende fokus på klimautfordringer. Norsk olje og gass jobber kontinuerlig med å redusere industriens fotavtrykk, samtidig som de skal bidra til å dekke det økende energibehovet. I den forbindelse har de ambisjon om å være hoveddriveren for verdiskaping og innovasjon i Norge (Norsk olje & gass, 2015). Denne målsetningen kan tyde på at kunnskapsdeling har en viktig posisjon i norsk petroleumsnæring.

En analyse utført av oljeindustrien sier at det i økende grad kommer ny kunnskap innenfra bedriftene i industrien. Det er de enkelt menneskene som er i disse bedriftene, som danner kunnskap som gir økt verdiskaping og som deler den mellom bedrifter, klynger og resten av samfunnet (Johnsen og Vold, 2006). Det er da viktig at man i organisasjon legger godt til rette for at kunnskapen de enkelte individene sitter på kan bli delt med andre i avdelingen, organisasjonen og mellom organisasjonene. Denne undersøkelsen tar nettopp for seg hvordan *Det norske* kan legge til rette for at kunnskap blir delt i organisasjonen.

1.3 Casebedrift: *Det norske oljeselskap ASA*

Det norske er et fullverdig oljeselskap på norsk sokkel med aktivitet innen leting, utbygging og drift. De er operatør for de produserende feltene Alvheim, Vilje, Volund og Jette. De er også operatør for utbyggingen av Ivar Aasen-feltet. I tillegg er *Det norske* partner i Johan Sverdrup feltet som er ett av Norges største oljefunn og antas å ha en levetid på 50 år.

Gjennom børsnotering, fusjoner, oppkjøp og vekst har *Det norske* blitt et av Europas største uavhengige børsnoterte oljeselskap (Det norske oljeselskap ASA, 2015). Figur 1 viser veksten i antall ansatte i dagens selskap. Den store veksten i 2014 skyldes *Det norske* sitt oppkjøp av Marathon Oil, hvor antall ansatte mer enn fordoblet seg (Det norske oljeselskap ASA). *Det norske* har sitt hovedkontor på torget i Trondheim sentrum, og vår undersøkelse begrenser seg til dette kontoret.



Figur 1: Antall ansatte i Det norske

1.4 Problemstilling

Det norske er en kunnskapsbedrift som har et stort fokus på kunnskapsdeling. Etter vår forståelse har det ikke blitt gjennomført undersøkelser som analyserer kunnskapsdeling i *Det norske* tidligere. Ved å undersøke hvordan *Det norske* legger til rette for kunnskapsdeling i dag, kan det med bakgrunn i teori formuleres anbefalinger til videre forbedring. Formålet med oppgaven er derfor å identifisere hvordan kunnskapsdeling kan utføres mer effektivt hos *Det norske*. Dette ledet oss til følgende problemstilling:

”Hvordan kan Det norske øke sin kapasitet gjennom mer effektiv kunnskapsdeling?”

I metodekapittelet vil problemstillingen bli sterkere operasjonalisert med forskningsspørsmål knyttet til teorien.

1.5 Avgrensninger

Oppgavens tema begrenser seg til kunnskapsdeling og hvordan kunnskap som enkelte besitter kan deles med hele organisasjonen. Vi har ikke inkludert teori om hvordan man kan lede og motivere ansatte til å dele kunnskap, men kun hvordan *Det norske* kan legge til rette for kunnskapsdeling. Oppgaven vil fokusere på hvordan *Det norske* har lagt til rette for kunnskapsdeling i dag og i hvilken grad dette kan forbedres. Resultatene vil så knyttes opp mot teoriens anbefalinger for å komme med mulige implikasjoner for hvordan de kan effektivisere kunnskapsdelingen. For å svare på problemstillingen har vi hovedsakelig benyttet oss av Nonaka og kolleger sin teori om kunnskapsdanning (*organisational knowledge creation theory*) (Nonaka, 1994, Nonaka og Konno, 1998, Nonaka og Takeuchi, 1995, Nonaka et al., 2000).

2. Teori

For å studere temaet knyttet til problemstillingen “*Hvordan kan Det norske øke sin kapasitet gjennom mer effektiv kunnskapsdeling?*”, har vi som teoretisk innfallsvinkel valgt å benytte oss av Nonaka sitt arbeid om kunnskapsdeling, blant annet: Nonaka, 1994, Nonaka og Takeuchi, 1995, Nonaka et al., 2000, Nonaka og Konno, 1998. Denne teorien er Nonaka sitt syn om hvordan kunnskap kan dannes og deles i en organisasjon. Først vil vi presentere oppbygningen av kapitlet.

Teorikapitlet innledes med å definere kunnskap. Videre blir det forklart hvordan kunnskap kan konverteres mellom taus-eksplisitt-taus ved å benytte SECI-modellen. I tillegg vil vi benytte kunnskapsspiralen for å vise hvordan kunnskap kan gå fra individ til organisasjonsnivå. Disse to modellene vil så bli kombinert for å gi en mer praktisk forklaring på hvordan SECI-modellen kan benyttes i en organisasjon.

Deretter blir det forklart hvordan en organisasjon kan tilrettelegge for kunnskapsdeling ved hjelp av *ba*. Videre vil de grunnleggende vilkår som fasiliterer kunnskapsdeling gjennomgås. Til slutt vil ”kunnskapsressursene” som bedriften utvikler ved kunnskapsdeling beskrives. Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av kritikk mot Nonakas arbeid og en oppsummering av teorien.

Vi innleder teorikapitlet med forskjellen mellom data, informasjon og kunnskap og definere kunnskap. Dette er viktig for å skape en grunnleggende forståelse av den videre teorien om kunnskapsdeling.

2.1 Forskjellen mellom data, informasjon og kunnskap

Alavi & Leidner (2001) argumenterer for at det er et skille mellom kunnskap, informasjon og data. Data er bokstaver og tall uten videre mening, mens informasjon er data som har blitt prosessert (Alavi og Leidner, 2001, Gotvassli, 2015). Data er altså ubehandlet informasjon. Tall i seg selv gir ikke mening med mindre de settes inn i en kontekst. Hvis tallet 1917 settes inn i en rutetabell med tekst, går det fra kun å være et tall til å gi informasjon om for eksempel et klokkeslett for en togavgang. På denne måten blir informasjon tolket data (Gotvassli, 2015).

Informasjon omdannes til kunnskap ved bearbeiding, tolkning, refleksjon og når det settes i sammenheng med tidligere erfaringer (Gotvassli, 2015, Nonaka, 1994). Ifølge Alavi & Leidner (2001) er kunnskap personlig informasjon som sitter i sinnet til individer. Det er kunnskap om fakta, prosedyrer, konsepter, tolkninger, idéer, observasjoner og bedømmelser. Dette mener også Gotvassli (2015) som sier at for å omdanne informasjon til kunnskap er man avhengig av menneskelig aktivitet.

Motsatt kan kunnskap omdannes til informasjon når den artikuleres til andre individer. På denne måten blir ikke informasjon det samme som kunnskap, men kun en eksplisitt representasjon av denne kunnskapen. Dette gjør at kunnskap ikke kan lagres direkte i datamaskiner, men må først bearbeides til informasjon (Alavi og Leidner, 2001, Gotvassli, 2015).

Siden kunnskap er personlig, er det nødvendig at kunnskap blir uttrykt på en slik måte at det kan tolkes av mottakeren. Dette vil si at for å kunne forstå meningen bak data eller informasjon, må mottakerne dele en viss kunnskapsbase med den som har utviklet dataene eller informasjonen. Store mengder med informasjon er av liten verdi; bare den informasjonen som aktivt har blitt prosessert i sinnet til et individ gjennom en prosess av refleksjon, drøfting eller bearbeiding kan være nyttig for andre (Alavi og Leidner, 2001).

Tuomi (1999) representerer en annen synsvinkel på kunnskap. Han mener at kunnskap må eksistere før informasjon blir formulert, og før data kan måles til å bli informasjon. På denne måten eksisterer ikke rådata, fordi enhver form for data har allerede blitt påvirket av mennesker i prosessen som ledet til identifisering og innhenting av disse dataene (Alavi og Leidner, 2001, Nonaka, 1994).

2.2 Definisjon av kunnskap

Ifølge Nonaka (2000) består definisjonen av kunnskap av tre karakteristikk. Disse karakteristikkene er (1) kunnskap er “berettiget og sann overbevisning” (Nonaka, 1991), (2) kunnskap muliggjør at individer kan definere en situasjon og handle deretter (Stehr 1992, 1994 via Nonaka 2006), (3) kunnskap er både eksplisitt og taus (Nonaka, 1994).

Kunnskap er berettiget og sann overbevisning

I boken *The knowledge creating company* definerer Nonaka og Takeuchi kunnskap som “berettiget og sann overbevisning” (Nonaka og Takeuchi, 1995). De nyanserer imidlertid uttrykket til: “en dynamisk menneskelig prosess som berettiger personlig tro mot sannhet”. Denne definisjonen understreker det dynamiske og prosessuelle ved kunnskapsdanning (Gotvassli, 2015, Nonaka og Takeuchi, 1995).

“Berettiget og sann overbevisning” betyr at “sannhet” er et produkt av hva fellesskapet mener er sant. Dette produktet er avhengig av unike synspunkter, personlig følsomhet og individuelle erfaringer (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Kunnskap muliggjør at individer kan definere en situasjon og handle deretter

Kunnskap er å definere en situasjon, slik at man kan løse en oppgave eller uforutsette hendelser (Stehr 1992, 1994 via von Krogh 2002). Denne karakteristikken endrer synet på funksjonen til en bedrift. Istedenfor kun å prosessere informasjon og løse allerede eksisterende problemer, blir bedriften i stand til å danne ny kunnskap og omdefinere både problemer og løsninger (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Kunnskap er både taus og eksplisitt

Nonaka (1994, 2000) omtaler kunnskap som et “isfjell”. Toppen av isfjellet representerer den eksplisitte kunnskapen som kan uttrykkes i form av data, vitenskapelige formler, spesifikasjoner, manualer og lignende. Denne eksplisitte kunnskapen kan bli behandlet, delt og lagret relativt enkelt.

Den andre delen av isfjellet ligger under vann og representerer den tause kunnskapen. Denne formen for kunnskap ble først omtalt av Michael Polanyi (1966) som sa: “vi vet mer enn vi kan fortelle”. Taus kunnskap har en personlig karakter som gjøre det vanskelig å formalisere og kommunisere med andre. Subjektiv innsikt, intuisjon og magefølelse faller innenfor denne kategorien. Taus kunnskap er forankret i handling, engasjement og involvering i spesifikke kontekster i menneskets sinn og kropp (Nonaka, 1994, Nonaka et al., 2000). Gjennom det daglige arbeidet, samhandling med eksterne og interne parter, observasjon og ved å erverve personlige og kollektive erfaringer utvikles kunnskap til “know-how”, altså hvordan kunnskapen kan anvendes i praksis (Gotvassli, 2015).

Det er vanskelig å dele taus kunnskap med andre, fordi det krever en samtidig bearbeiding av kunnskapen (Nonaka et al., 2000). Et godt eksempel på taus og eksplisitt kunnskap er når man skal lære seg å kjøre bil. Da vil trafikkregler være eksplisitt kunnskap, mens kunsten å kjøre bil vil være taus kunnskap.

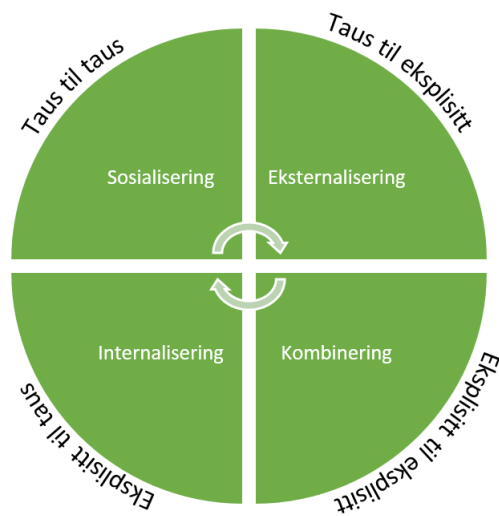
Oppsummering

Data og informasjon er viktige kilder for å generere ny kunnskap. Derimot er det et tydelig skille mellom kunnskap og informasjon. Informasjon er kun eksplisitt, det har nødvendigvis ikke blitt rettferdiggjort og det kan ikke alene omdefinere problemer og løsninger en bedrift står ovenfor. For eksempel, internett er en stor kilde til informasjon, som gir mange nye muligheter, men det er ikke kunnskap i seg selv. Kunnskap innebærer refleksjon, erfaring og en rettferdiggjøring av hva som er sant. Kunnskap inneholder dermed en grad av subjektivitet, noe som betyr at det ikke finnes en universal sannhet.

Det største teoretiske bidraget fra Nonaka er en forklaring på hvordan kunnskap omdannes mellom taus og eksplisitt, og mellom eksplisitt og taus. Dette blir kalt SECI-modellen og vil bli forklart i neste kapittel. Store deler av Nonaka sin teori om kunnskapsdeling omhandler nettopp denne omgjøringen.

2.3 SECI-prosessen: Fire metoder for kunnskapskonvertering

Nonaka og Takeuchi (Nonaka og Takeuchi, 1995) baserer modellen sin på antakelsen om at ny kunnskap dannes gjennom konverteringen mellom taus-eksplisitt-taus kunnskap. Nonaka (1994) identifiserer fire konverteringsmønstre mellom taus og eksplisitt kunnskap (se figur 2). De fire konverteringsmønstrene er: (1) fra taus til taus kunnskap, (2) fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap, (3) fra taus til eksplisitt kunnskap og (4) fra eksplisitt til taus kunnskap. Disse konverteringsmønstrene blir kalt for SECI-modellen (sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering).



Figur 2: SECI-modellen

Sosialisering

Sosialisering er prosessen hvor taus kunnskap blir overført til andre. Siden taus kunnskap er vanskelig å formalisere, og ofte er tid- og steds spesifikt, kan man bare tilegne seg taus kunnskap gjennom delte erfaringer. Dette kan for eksempel være ved å tilbringe tid sammen, eller å omgås i samme miljø (Nonaka et al., 2000). Taus til taus kunnskap overføres gjennom observasjon, imitasjon og praksis.

Det er også viktig å poengtere at man kan tilegne seg taus kunnskap uten bruk av språk. Et godt eksempel på dette er hvordan en erfaren håndverker lærer bort kunnskap til sine lærlinger gjennom praksis, i stedet fra manualer eller lærebøker (Nonaka, 1994). Ifølge Nonaka et al. (2000) kan sosialisering også finne sted i uformelle sosiale møter utenom arbeidsplassen. Her kan taus kunnskap, som for eksempel verdenssyn og gjensidig tillit bli dannet og delt. Sosialisering finner også sted utenfor organisasjonens grenser. Organisasjoner tilegner seg ofte taus kunnskap fra kunder og leverandører gjennom interaksjon.

Eksternalisering

Eksternalisering er prosessen å konvertere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Når taus kunnskap blir gjort eksplisitt, blir kunnskapen "synliggjort". Det vil si å muliggjøre det til å bli delt med andre, slik at det kan bli basisen for ny kunnskap. Et eksempel på eksternalisering er å danne nye konsepter ved produktutvikling. I denne sammenhengen har en person en idé som kun finnes i hodet på den enkelte. Gjennom eksternaliseringsprosessen blir denne idéen uttrykt i for eksempel ord og prototyper, og den tause kunnskapen kan på denne måten bli synliggjort for andre i bedriften.

Et annet eksempel er kvalitetskontroll, hvor produksjonsansatte får komme med forbedringer til produksjonsprosessen ved å formulere den tause kunnskap de har tilegnet seg gjennom flere år i jobben (Nonaka et al., 2000). En suksessfull konvertering av taus til eksplisitt kunnskap er avhengig av å bruke metaforer, analogier, begreper og hypoteser for å synliggjøre kunnskapsinnholdet (Gotvassli, 2015, Nonaka, 1994).

Kombinering

Kombinering er prosessen å konvertere eksplisitt kunnskap til mer komplekse og systematiske sett med eksplisitt kunnskap. Denne kunnskapen blir enten hentet eksternt eller internt i organisasjonen og deretter kombinert, redigert eller prosessert til å forme ny kunnskap. Den nye eksplisitte kunnskapen blir så distribuert blant medlemmene i organisasjonen. Denne type kunnskapskonvertering handler ofte om tilrettelegging av informasjonssystemer i organisasjonen.

For eksempel, hvis et individ samler informasjon fra hele organisasjonen og setter det sammen til en finansiell rapport, så vil den rapporten være ny kunnskap i form av at den kombinerer kunnskap fra mange forskjellige kilder, inn i en spesifikk kontekst. Kombineringsmetoden kan også brukes motsatt. Ved å bryte ned konsepter som organisasjonens mål, ned til operasjonelle mål eller HMS-mål danner man systematisk, eksplisitt kunnskap (Nonaka et al., 2000).

Internalisering

Internalisering er prosessen å konvertere eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Gjennom internalisering blir den eksplisitte kunnskapen som er delt i hele organisasjonen, konvertert til taus kunnskap av de enkelte individene. Dette er nært relatert til “learning by doing”. Eksplisitt kunnskap som produktkonsepter eller produksjonsprosedyrer må bli aktualisert gjennom handling og praksis. Ved å lese dokumenter eller manualer knyttet til jobben man skal utføre, kan man internalisere den eksplisitte kunnskap, slik at disse dokumentene og manualene blir en del av den tause kunnskapsbasen. Internalisering kan sees på som læring. Når kunnskapen har blitt internalisert har det blitt en verdifull ressurs, og kan sette i gang en ny spiral med kunnskapsdanning ved at det blir delt med andre gjennom sosialisering (Nonaka et al., 2000).

Selv om hver av de fire metodene for å konvertere kunnskap kan skape ny kunnskap hver for seg, er det sentrale temaet av SECI-modellen å danne både taus og eksplisitt kunnskap. Enda viktigere er utvekslingen mellom de to typene kunnskap gjennom internalisering og eksternalisering. Det å mislykkes i og bygge en dialog mellom taus og eksplisitt kunnskap kan skape problemer. For eksempel, bare kombinerer blir kun en overfladisk tolkning av eksisterende kunnskap. Det vil si at man bare skraper overflaten av kunnskapen, og driver hovedsakelig med informasjonsdeling, ikke kunnskapsdeling. Kunnskapsdanning som kun har foregått ved sosialisering kan være begrenset til den spesifikke sosiale konteksten. Som et resultat av dette, kan den være vanskelig å anvende i områder utenfor den spesifikke konteksten hvor kunnskapen ble dannet (Nonaka, 1994).

Hver av metodene i SECI-modellen har et dynamisk samspill mellom seg, og modellen er ikke kun laget for å identifisere fire ulike prosesser for kunnskapsdanning. Modellen viser hvordan kunnskapsdanning går fra individnivå opp til et kollektivt nivå og ned til individnivå igjen (Gotvassli, 2015, Nonaka, 1994).

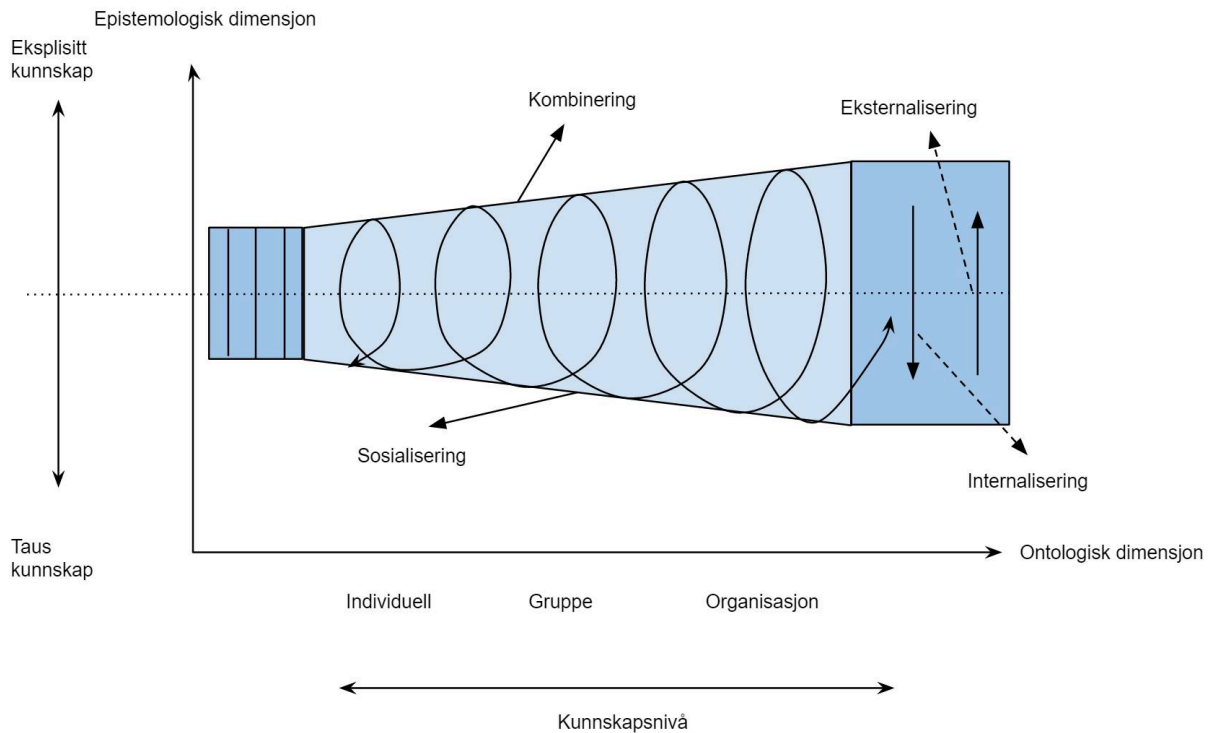
Oppsummering

Oppsummert tolker vi SECI-modellen en modell om (1) hvordan ett individ tilegner seg kunnskap, (2) sammen med andre setter ord på hvordan den skal uttrykkes, (3) sprer denne eksplisitte kunnskapen til andre i selskapet, og (4) dermed kan et annet individ tilegne seg denne kunnskapen. Slik kan kunnskap bli delt i hele organisasjonen (Nonaka, 1994). Vi vil nå gå inn på kunnskapsspiralen som gir en forklaring på hvordan kunnskap beveger seg fra individnivå til organisasjonsnivå, slik at den individuelle kunnskapen kan bli delt til alle i organisasjonen.

2.4 Kunnskapsspiralen

Ifølge Gotvassli (2015) er kunnskap delt inn i tre deler. Epistemologi (konverteringen mellom taus-eksplisitt-taus kunnskap), ontologi (forflytningen av kunnskap mellom individ og organisasjonsnivå), og at mellom disse to dimensjonene, i en kontinuerlig spiral, skjer det kunnskapsdanning. Denne tredelingen blir framstilt i figur 3. Nonaka et al. (2000) sier at denne kunnskapsdanningen finner sted i en organisasjon gjennom konvertering mellom taus-eksplisitt-taus kunnskap. Både den tause og eksplisitte kunnskapen ekspanderer både i kvalitet og i kvantitet gjennom hele kunnskapskonverteringsprosessen (Nonaka, 1994).

Det er viktig å merke seg at forflytningen mellom de fire metodene for kunnskapsdanning former en spiral, og ikke en sirkel. Det vil si at kunnskapsdanning gjennom SECI-prosessen er en kontinuerlig spiral av kunnskapsdanning, som ekspanderer horisontalt og vertikalt på tvers av organisasjonen (Nonaka et al., 2000).



Figur 3: Kunnskapsspiralen

Den epistemologiske dimensjonen

Kunnskapsspiralens y-akse er et kontinuum som går mellom eksplisitt og taus kunnskap. Denne aksene sier noe om i hvilken tilstand kunnskap er til en hver tid i SECI-modellen. Y-aksen blir delt i to av en stiplet linje. Denne linjen representerer konverteringen av eksplisitt og taus kunnskap. Når spiralen krysser midtlinjen nedover konverteres eksplisitt kunnskap til taus (internalisering). Motsatt konverteres taus kunnskap til eksplisitt når spiralen krysser midtlinjen oppover (eksternalisering). Kombinering og sosialisering er konverteringen som foregår henholdsvis over og under midtstreken i kunnskapsspiralen.

Den ontologiske dimensjonen

Kunnskapsspiralens x-akse er delt inn i ontologiske nivåer fra individ- til organisasjonsnivå. Individuell taus kunnskap er kilden til kunnskapsdanning og er derfor det første nivået (Nonaka og Takeuchi, 1995). Organisasjonens oppgave blir å forsterke denne tause kunnskapen gjennom de fire forskjellige konverteringsprosessene. Dette fører til at både den tause og eksplisitte kunnskapen beveger seg opp den ontologiske aksene, fra individ til organisasjon.

Konverteringen mellom taus-eksplisitt-taus kunnskap har en tendens til å bli større i skala og raskere i frekvens ettersom flere aktører i og rundt organisasjonen blir involvert. Dermed kan man se på organisatorisk kunnskapsdanning som en oppadgående spiral, hvor man begynner på individnivå og beveger seg oppover til gruppenivå, deretter til organisasjonsnivå og noen ganger når man et interorganisatorisk nivå. Kunnskap dannet av en organisasjon kan gjennom interaksjon danne ny kunnskap hos eksterne aktører som for eksempel kunder, tilknyttede organisasjoner og leverandører (Nonaka et al., 2000).

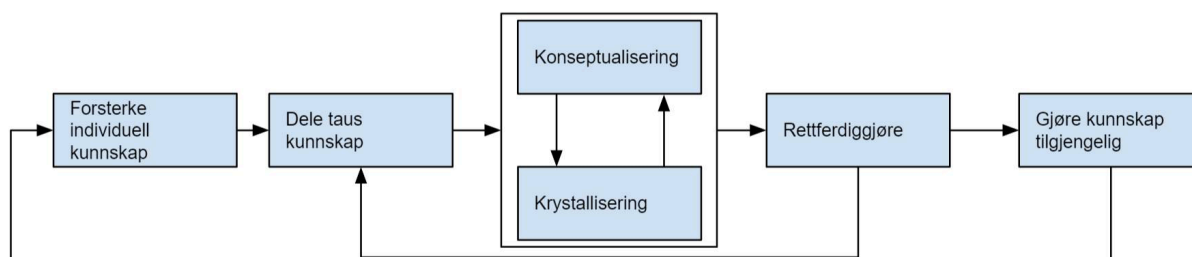
Oppsummering

I dette kapitlet har vi introdusert kunnskapsspiralen. Kunnskapsspiralen kan brukes som en modell for å se hvordan kunnskap konverteres mellom taus og eksplisitt langs den ontologiske aksene. Den ontologiske aksene er interessant for å kartlegge i hvilken grad kunnskap blir delt på individ, gruppe eller organisatorisk nivå. Det er rimelig å anta at taus kunnskap deles på individ- og gruppenivå gjennom daglig sosial kontakt mellom medarbeidere. Derimot kan det være vanskeligere å konvertere den tause kunnskap til eksplisitt, slik at den kan bli delt på organisasjonsnivå.

Kunnskapsspiralen gir et bilde på at alle fasene i SECI-modellen er viktige for kunnskapsdeling, også på for eksempel organisatorisk nivå. Fordelene ved å dele kunnskap på et organisatorisk nivå er at den individuelle kunnskapen hver enkelt ansatt besitter kan bli utnyttet i andre avdelinger. Dette kan blant annet føre til økt grad av innovasjon. I neste kapittel vil vi gå videre inn på hvordan den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen kan foregå. Dette gjør vi for å gi en mer konkret og praktisk tilnærming til hvordan taus kunnskap kan deles med hele organisasjonen.

2.5 Den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen

SECI-modellen og kunnskapsspiralen kan kombineres til den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen (se figur 4) (Nonaka og Takeuchi, 1995). Formålet med denne modellen er å vise hvordan den tause kunnskapen et individ besitter kan deles med hele avdelingen, andre avdelinger eller andre organisasjoner (Nonaka og Takeuchi, 1995). Modellen må også sees på som et ideelt eksempel på hvordan kunnskap kan deles. Vi vil forklare de fem fasene i kunnskapsdanningsprosessen (Nonaka, 1994).



Figur 4: Den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen

Dele taus kunnskap

Informasjonen som hvert enkelt individ tilegner seg, vil prosesseres til å passe med den enkeltes perspektiv på verden. Disse perspektivene vil forbli personlige med mindre de blir formulert og forsterket gjennom sosial samhandling. En måte å implementere organisatorisk kunnskapsdanning på, er å skape et “område” eller “selv-organiserte team” hvor alle aktørene samarbeider for å danne nye konsepter.

Konseptualisering og krystallisering

For å forsterke personlig kunnskap i en sosial kontekst, er det nødvendig å ha et område for å utvikle overordnede konsepter, slik at man kan forstå den enkeltes kunnskap bedre. Ved å ha konsepter som er felles for alle aktørene gir det et bedre grunnlag for å forstå hva andre forsøker å formulere og unngå tvetydighet. Samarbeid for å dele idéer gjennom delte narrativer og “krigshistorier” kan gi en viktig plattform hvor man kan danne en delt forståelse ut av tvetydighet og uklar data.

Konseptualisering innebærer en vanskelig prosess i form av eksternalisering, det vil si å konvertere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Denne prosessen involverer en kontinuerlig og tidkrevende dialog for å dele erfaringer, som kan skape felles perspektiver for kunnskapsdanning. Kunnskapen som blir dannet i disse samhandlingsområdene må bli krystallisert som et produkt eller som et system. Krystallisering kan bli sett på som en prosess hvor ulike avdelinger i organisasjonen tester anvendbarheten til de nye konseptene.

Krystalliseringen er en sosial prosess som foregår på et kollektivt nivå.

Rettferdiggjøre

Ettersom kunnskap er definert som “berettiget og sann overbevisning” trenger konverteringen av kunnskap å være basert på en rettferdiggjøring av de nye konseptene. Rettferdiggjøring er siste del i prosessen av konvergering og filtrering, som avgjør i hvilken grad kunnskapen er god nok for organisasjonen og resten av samfunnet. På den måten avgjør rettferdiggjøring kvaliteten på den nye kunnskapen.

Rettferdiggjøring kan avgjøres av forskjellige kriterier. For eksempel kan kunnskapen bli bedømt på dens evne til å tilfredsstille krav som kostnader og profitt, men også immaterielle krav som i hvilken grad kunnskapen sammenfaller med bedriftens visjon og etikk. Ofte er det topp- og/eller mellomledelsen sitt ansvar å fastsette kravene.

Gjøre kunnskap tilgjengelig

I dette stadiet har konseptene blitt dannet, krystallisert og kvalitetssikret, og blir nå en del av organisasjonens kunnskap. Prosessen er en måte å få en visuell framstilling på i hvilken grad kunnskapen er verdifull for organisasjonen. Den organisatoriske kunnskapen blir så reorganisert ved å kombinere nye og etablerte konsepter, og kan da benyttes til å forsterke hver enkeltes individuelle kunnskap.

Den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen er en kontinuerlig, sirkulær prosess som ikke er begrenset til organisasjonen, men inkluderer interaksjon med omgivelsene. Samtidig er omgivelsene en kontinuerlig kilde til kunnskapsdanning innad i organisasjonen.

Oppsummering

Den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen er viktig for å gi et bedre bilde på hvordan SECI-modellen og kunnskapsspiralen kombineres til å kunne få delt kunnskap i hele organisasjonen. Den gir en mer konkret og praktisk tilnærming til hvordan kunnskapen kan bevege seg fra individ- til organisasjon- og så ned til individnivå igjen. Modellen er også lineær, som gjør den enklere å forstå.

Videre skal vi introdusere konseptet *ba*. *Ba* er viktig for oppgaven vår, fordi selv om SECI-modellen viser hvordan kunnskap dannes, kan denne kunnskapsdanning ikke direkte påvirkes av organisasjonen. Organisasjonen kan kun indirekte påvirke kunnskapsdanningen ved å legge til rette for at ansatte kan dele kunnskap. Dette gjøres gjennom *ba*.

2.6 *Ba*

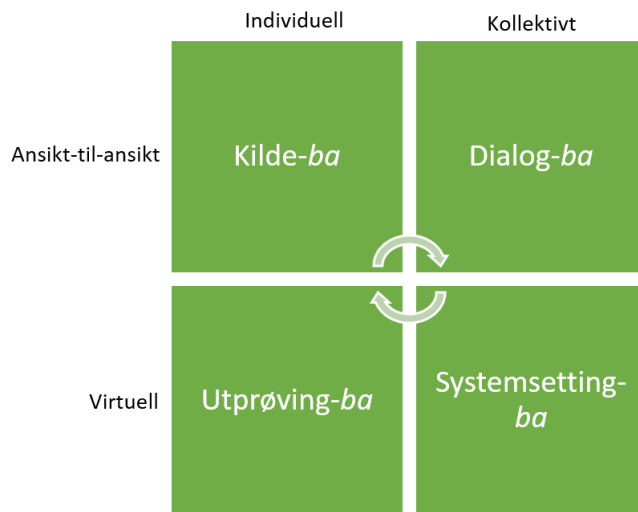
Ba er et japansk uttrykk som kan bli oversatt til det norske ordet “sted” som angir en sammenheng hvor det utføres kunnskapsdanning (von Krogh et al., 2001). Stedene det snakkes om i denne sammenhengen kan være fysiske (møterom), virtuelle (email og videokonferanse) eller mentale (delte erfaringer, idéer og idealer), samt hvilken som helst kombinasjon av disse (Nonaka og Konno, 1998).

Ifølge Nonaka et al. (2000) finnes det ikke en absolutt sannhet, og kunnskap er avhengig av en kontekst for å dannes. Denne konteksten blir omtalt som *ba* og er nøkkelen til kunnskapsdanning, fordi den gir mulighet for individer å danne, dele og lære kunnskap (Nonaka et al., 2000). *Ba* kan også bli sett på som en kunnskapshjelpende kontekst (von Krogh et al., 2001). Med dette menes et møtested hvor gode relasjoner kan utvikles.

I motsetning til SECI, som er en kognitiv prosess, kan *ba* kontrolleres og styres. Det kan med andre ord tilrettelegges for *ba* i organisasjonen, som kan føre til mer effektiv kunnskapsdanning. I tillegg til å tilrettelegge, kan *ba* også oppstå spontant ved samhandling mellom ansatte, som ved bruk av team og uformelle møteplasser (Nonaka et al., 2000, von Krogh et al., 2001).

Hver enkelt organisasjon har sine egne spesifikke kulturelle, forretningsmessige og sosiale utfordringer (von Krogh et al., 2001). Dette fører til at *ba* må tilrettelegges på en slik måte som gjør at det passer for den enkelte. For eksempel, det er ikke sikkert at benchmarking er den optimale metoden for å tilrettelegge for *ba* hos alle organisasjoner. von Krogh et al. (2001) foreslår at det er visjonen og den overordnede strategien til hver enkelt bedrift som gir grunnlaget for hvilke *ba* en organisasjon bør fokusere på.

Ba er ikke et statisk fenomen, men noe som trenger tilførsel av energi og næring. Nonaka et al. (2000) argumenterer at det ikke er tilstrekkelig kun å bygge, finne og koble forskjellige *ba*. For at kunnskapsdanningen skal være optimal må de tilføres energi ved at nødvendige vilkår i organisasjonen er oppfylt. Disse vilkårene for kunnskapsdanning vil bli omtalt senere.



Figur 5: *Ba*

Ba deles inn i fire typer: kilde-*ba*, dialog-*ba*, systemsetting-*ba* og utprøving-*ba* (oversettelser hentet fra Stokken og Eikli, 2010) (se figur 5). De fire typene *ba* korresponderer med SECI-modellen og er spesielt egnet til de fire forskjellige kunnskapskonverteringsmetodene (Nonaka og Konno, 1998). De korresponderende uttrykkene er: kilde/sosialisering, dialog/eksternalisering, systemsetting/kombinering, utprøving/internalisering. På denne måten kan man tilrettelegge for spesifikke prosesser i SECI-modellen ved hjelp av *ba*.

Kilde-*ba*

I et kilde-*ba* vil det være viktig at det er rom for emosjoner, slik at medlemmer kan få en følelse av samhold og utvise empati for andre. Meningen med et kilde-*ba* er å utvikle tillit, omsorg og engasjement (Nonaka og Konno, 1998). Fysiske samhandlinger som ansikt-til-ansikt kommunikasjon, er vesentlig for å utvikle denne typen følelser. For å sette fokus på denne typen kommunikasjon er det viktig å utvikle en visjon og en kultur som understøtter viktigheten av slik samhandling (Nonaka og Konno, 1998).

Dialog-*ba*

Dialog-*ba* kan i større grad tilrettelegges enn kilde-*ba*. I dialog-*ba* skjer eksternaliseringsprosessen, hvor taus kunnskap blir gjort eksplisitt gjennom dialog. For at dialog-*ba* skal bli optimalt tilrettelagt vektlegges det diskusjoner i tverrfaglige team (Nonaka og Konno, 1998). På denne måten kan idéer og meninger bli forstått av flere, og ikke bare “eieren” av forslaget. Her er det også viktig at det er trygghet og rom for spontanitet (Stokken og Eikli, 2010), slik at idéer kan utvikles og ikke bli avslått.

Systemsetting-*ba*

I systemsetting-*ba* kombineres gammel kunnskap med ny. Prosessen som foregår her er eksplisitt til eksplisitt kunnskapsoverføring, som betyr at man bruker eksisterende kunnskap og kombinerer den med ny. Nonaka og Konno (1998) mener dette gjøres mest effektivt ved å bruke IKT-verktøy, som databaser og online nettverk. Dette utelukker derimot ikke bruken av diskusjoner, men i et systemsetting-*ba* er det mer fokus på at gruppen reflekterer enn å skape trygghet blant medlemmene (Stokken og Eikli, 2010). På denne måten kan eksplisitt kunnskap raskt deles til individer som har tilgang på samme eksplisitte kunnskap, enten fysisk eller virtuelt.

Utprøving-*ba*

I utprøving-*ba* blir eksplisitt kunnskap omgjort til taus kunnskap. Det handler om å gjøre felles erfaringer, idéer og meninger til sine egne. “On-the-job”-trening, “Learning-by-doing” og læring gjennom observasjon er uttrykk som kan hjelpe beskrive hvilke aktiviteter som kan tilrettelegges i et utprøving-*ba*.

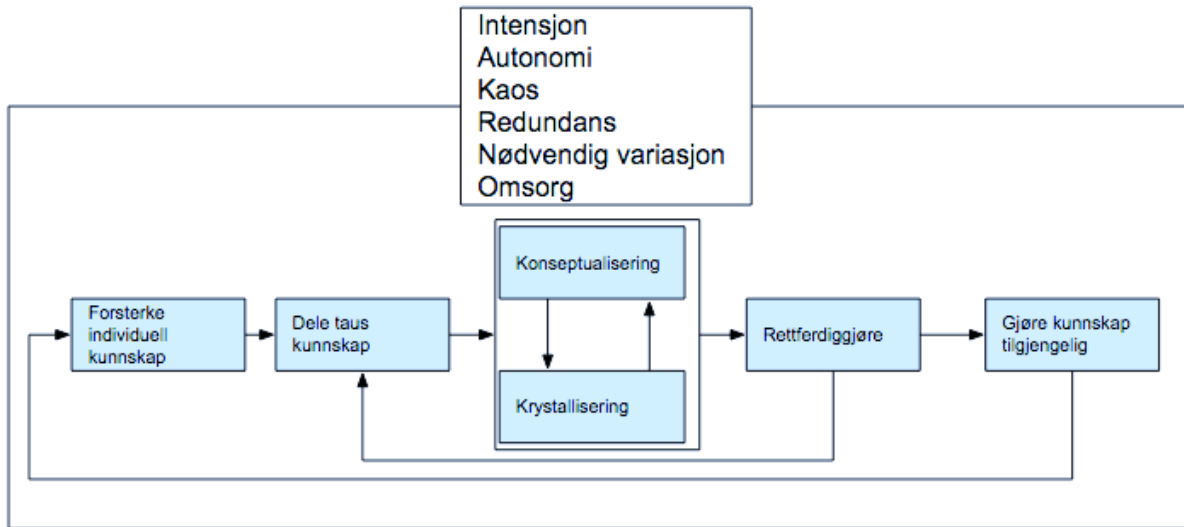
Oppsummering

I dette kapittelet har vi omtalt fire typer *ba* som korresponderer med de fire metodene for kunnskapskonvertering i SECI-modellen. *Ba* er et fysisk eller virtuelt sted hvor kunnskapsdeling foregår. Selv om *ba* hovedsakelig korresponderer med de fire metodene for kunnskapskonvertering, kan det likevel foregå flere kunnskapskonverteringsmetoder i de enkelte formene for *ba*. For eksempel, ved å sitte i åpent landskap kan de ansatte dele taus kunnskap seg i mellom (kilde-*ba*), de kan diskutere hvordan de skal formulere et erfaringskriv (dialog-*ba*), dele dette erfaringskrivet i organisasjonens databaser (systemsetting-*ba*) og til slutt benytte andres erfaringskriv for å tilegne seg ny taus kunnskap (utprøving-*ba*).

SECI-modellen forteller hvordan kunnskap konverteres mellom taus-eksplisitt-taus, men dette er ikke noe organisasjonen kan påvirke direkte. Organisasjonen kan kun indirekte påvirke kunnskapsdeling ved å legge til rette for de fire ulike typene *ba*. Det er derimot ikke tilstrekkelig kun å bygge, finne og koble forskjellige *ba*, men man må også ha en tilførsel av energi for at kunnskapsdanningen skal være optimal. Denne energien skapes i form av enkelte vilkår i organisasjonen som nå vil bli omtalt.

2.7 Vilkår for organisatorisk kunnskapsdanning

Organisasjonens rolle i den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen er å legge til rette for den riktige konteksten (*ba*). Dette er for å fremme kunnskapskonvertering, men i tillegg legge til rette for kunnskapsdanning på et individuelt nivå. Seks grunnleggende vilkår er nødvendig på organisasjonsnivå for å fremme kunnskapsspiralen: intensjon, autonomi, kaos, redundans, omsorg og nødvendig variasjon (Nonaka og Takeuchi, 1995) (Se figur 6). Nonaka et al. (2000) byttet ut intensjon med omsorg som en av de grunnleggende vilkårene, men vi har valgt å omtale begge to ettersom vi mener de begge er viktige for den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen.



Figur 6: De grunnleggende vilkårene

Intensjon

Den organisatoriske kunnskapsspiralen blir drevet av organisasjonens intensjon, som er definert som en organisasjons ambisjon om nå sine mål. Innsatsen for å nå denne intensjonen kommer som oftest fram i form av en bedriftsstrategi. Fra et kunnskapsdanningsperspektiv, er det viktigste i strategien å utvikle organisasjonens kapabilitet til å tilegne seg, danne, samle og utnytte kunnskap. Det mest kritiske punktet i bedriftsstrategien er å konseptualisere en visjon om hvilken type kunnskap som skal dannes i organisasjonen. Intensjon er viktig for å kunne avgjøre verdien på informasjonen eller kunnskapen som har blitt dannet. Denne aktiviteten blir utført mer på organisasjonsnivå enn individnivå. I stedet for å stole kun på individenes egne tanker og atferd, kan organisasjonen endre retning og fremme intensjonen gjennom kollektivt engasjement.

Autonomi

Det andre vilkåret for å fremme kunnskapsspiralen er autonomi. På individnivå, bør alle medlemmer av en organisasjon få være autonome så lenge forholdene tillater det. Autonomi øker sjansen for uforutsette muligheter, og muligheten for at individene vil motivere seg selv til å danne ny kunnskap. Autonome individer er organisert slik at helheten og det enkelte individ deler den samme informasjonen. Det vil si at nye idéer som kommer fra autonome individer blir delt innad i et team, og blir dermed organisatoriske idéer. Fra et kunnskapsdanningsperspektiv, vil en slik organisasjon ha større sannsynlighet for å opprettholde større fleksibilitet i å anskaffe, tolke og formidle informasjon.

Kaos

Det tredje vilkåret er svingninger i omgivelsene og kreativt kaos. Dette stimulerer interaksjonen mellom organisasjonen og de eksterne omgivelsene. Nonaka (1994) forteller at med denne interaksjonen kommer kaos og svingninger som kan skape nye mønstre for interaksjon mellom individer og deres omverden. I Nonaka og Takeuchi (1995) siteres Gleick (1987) som sier at individene gjenskaper deres egne perspektiver på kunnskap for å ta hensyn til tvetydighet, overflødighet, støy eller tilfeldigheter skapt av organisasjonen og dens omverden.

Når svingningene blir introdusert i en organisasjon, vil medlemmene oppleve et sammenbrudd i rutiner, vaner eller kognitive rammeverk, og vi begynner å tvile på validiteten til vår holdning mot verden. Et slikt sammenbrudd krever at vi setter fokus på dialog som en metode for sosial interaksjon, som hjelper oss til å utvikle nye konsepter. Den kontinuerlige prosessen av individer i organisasjonen som setter spørsmål ved, eller revurdere eksisterende perspektiver, fostrer organisatorisk kunnskapsdanning. Dette blir noen ganger kalt for å skape orden ut av kaos.

Kaos er generert naturlig når organisasjonen har en ekte krise, som for eksempel en rask nedgang i ytelse på grunn av endringer i etterspørsel eller vekst blant konkurrentene. Derimot kan man også skape kaos med intensjon når organisasjonens ledere prøver å fremprovosere en "følelse av krise" ved å introdusere utfordrende mål.

Redundans

I denne sammenhengen betyr redundans overflødig informasjon. Dette er informasjon som går utenfor den umiddelbare operasjonelle informasjonen det er nødvendig at organisasjonens medlemmer har. Redundans er intensjonell overlapping av informasjon om forretningsvirksomhet, ledelsesansvar og selskapet som en helhet.

For at organisatorisk kunnskapsdanning skal ta plass, behøves konsepter som er skapt av et individ eller en gruppe å bli delt av andre individer. Selv om kanskje ikke alle har behov for dette konseptet øyeblikkelig, kan det å dele overflødig informasjon fremme deling av taus kunnskap. Dette er fordi individene kan forstå hva andre prøver å formulere ved å dele mer informasjon enn det mest nødvendige. På denne måten kan overflod av informasjon føre til økt akselerasjon på kunnskapsdanningsprosessen. Overflod av informasjon øker også hvor mye informasjon hver enkelt må prosessere, og kan dermed lede til problemer med for mye informasjon.

Nødvendig variasjon

Det femte vilkåret som hjelper til å avansere kunnskapsspiralen er nødvendig variasjon. I Nonaka og Takeuchi (1995) siteres Ashby (1956) som sier at en organisasjons interne mangfold må utligne variasjonen og kompleksiteten i omgivelsene for å takle utfordringene som kommer fra omgivelsene. Organisasjonens medlemmer kan håndtere flere situasjoner hvis de har det nødvendige mangfoldet. Det kan bli fremhevet gjennom å kombinere informasjon forskjellig, fleksibelt, raskt og sørge for lik tilgang til informasjon gjennom hele organisasjonen.

Omsorg

von Krogh (1998) understreker at omsorg er viktig for kunnskapsdanning. Relasjoner med stor grad av omsorg gir gjensidig tillit, empati, tilgang til hjelp, mer tolerant oppførsel og mot i form av å si sin egen mening og eksperimentere med nye løsninger. På den andre siden vil relasjoner med lav grad av omsorg ha liten grad av tillit, lite empati, ingen tilgang på hjelp, høy grad av autoritær oppførsel og feighet (Von Krogh, 1998).

Oppsummering

I teorien blir kunnskapsdanningsprosessen og dens vilkår forklart sammen. Vi har derimot valgt å dele disse to opp for vi mener det gir en enklere forklaring på hvordan dette henger sammen. De seks grunnleggende vilkårene er viktige for å fremme kunnskapsdanning, og uten disse vil ikke kunnskapsdanningen foregå i like stor grad. På samme måte som en motor får bilen til å gå fremover, får vilkårene kunnskapsspiralen til å gå rundt.

I neste kapittel vil vi forklare hva Nonaka et al. (2000) kaller “knowledge assets”. Med bakgrunn i Nonaka et al. (2000) definisjon av “knowledge assets” som:

“organisasjonsspesifikke ressurser som er uunnværlige for verdiskapning i organisasjoner”, har vi oversatt det engelske uttrykket “knowledge assets” til *kunnskapsressurser*.

Kunnskapsressurser er materielle og immaterielle verdier organisasjonen får ut av kunnskapsdanningen, som kan føre til økt konkurransefortrinn.

2.8 Kunnskapsressurser

Kunnskapsressurser fungerer både som moderatorer på sammenhengen mellom SECI og *ba*, men også som “input” og “output” av kunnskapsdanningsprosessen (Nonaka et al., 2000).

For eksempel er tillit en “output” fra SECI, men samtidig modererer tillit hvordan *ba* fungerer som en plattform for kunnskapsdanning. Dette betyr at ved å fokusere på spesifikke kunnskapsressurser, kan det øke effektiviteten på de forskjellige trinnene i SECI-modellen.

Kunnskap er ansett som å være bedriftens viktigste kilde til vedvarende konkurransefortrinn (Nonaka et al., 2000, Teece, 1998). Nonaka et al (2000) foreslår en kategorisering med fire forskjellige typer kunnskapsressurser. Dette kan gjøre det lettere å forstå hvordan kunnskapsressurser kan dannes, anskaffes og utnyttes. Ved å kategorisere på denne måten, kan det gjøres en evaluering av organisasjonens kunnskapsressurser. Det er imidlertid viktig å være klar over at mange av ressursene er immaterielle, noe som gjør de vanskelig å kvantifisere.

Fire typer kunnskapsressurser

Nonaka et al. (2000) deler kunnskapsressurser inn i fire kategorier: erfaringsbaserte, konseptuelle, systemiske og rutinebaserte.

Erfaringsbaserte kunnskapsressurser består av taus kunnskap som oppstår gjennom praktisk erfaring. Ferdigheter og “know-how” er eksempler på slike ressurser. Andre eksempler på erfaringsbaserte kunnskapsressurser inkluderer emosjonell kunnskap som omsorg og tillit. Siden denne typen ressurser er immaterielle er de vanskelige å evaluere og måle.

Erfaringsbaserte kunnskapsressurser er organisasjonsspesifikke, og på den måten er denne typen ressurser vanskelig å imitere, som igjen kan føre til et konkurransefortrinn for organisasjonen.

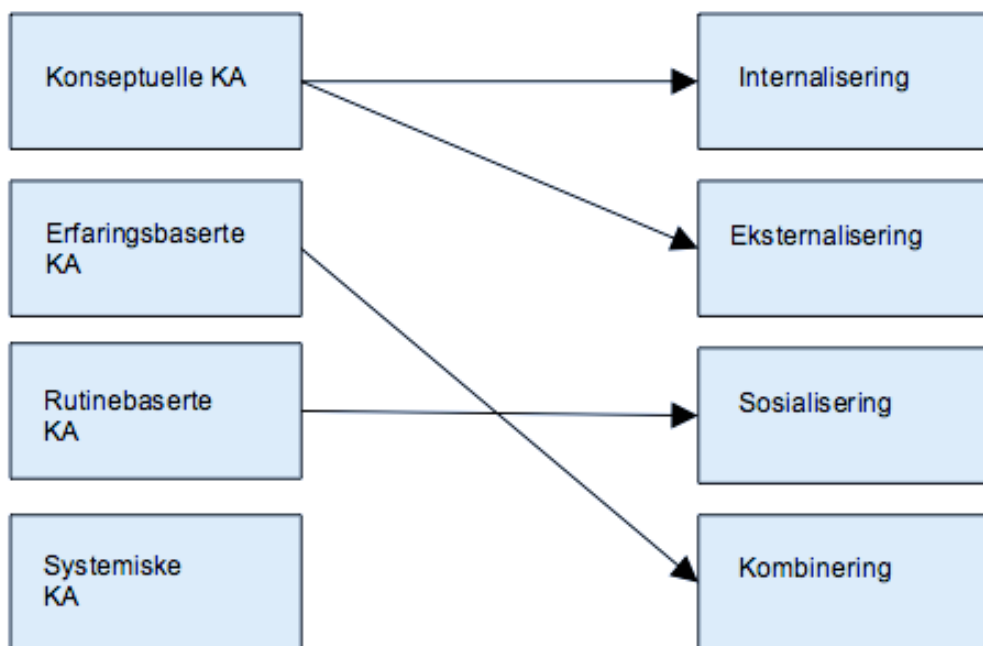
Konseptuelle kunnskapsressurser er eksplisitt kunnskap som blir artikulert gjennom bilder, symboler og språk. Merkevarer, konsepter og design er eksempler på konseptuelle kunnskapsressurser. Disse ressursene er en eksplisitt framstilling av kunnskap, som gjør at den enklere kan forstås av andre. Dette akselererer internalisering- og eksternaliseringsprosessen, og legger til rette for læring og interaksjon mellom mennesker fra andre avdelinger og organisasjoner (Chou og He, 2004). Selv om denne typen ressurser kan være lettere å forstå enn erfaringsbaserte, kan det fortsatt være vanskelig å vite akkurat hvordan kunder og ansatte oppfatter disse ressursene.

Systemiske kunnskapsressurser består av eksplisitt kunnskap. Dette kan være teknologier, produktspesifikasjoner og andre dokumenter. Intellektuell kapital som patenter og lisenser faller også inn i denne kategoriseringen. Systemiske ressurser er mye mer “synlig” i forhold til andre kunnskapsressurser og kan lettere kjøpes og selges.

Rutinebaserte kunnskapsressurser er taus kunnskap som er integrert i daglige gjøremål. Organisasjonskultur og organisasjonelle rutiner for hvordan den daglige driften skal utføres, er eksempler på rutinebaserte kunnskapsressurser. Gjennom kontinuerlig trening vil spesifikke måter å tenke på bli delt i hele organisasjonen.

Kunnskapsressursenes påvirkning på SECI-modellen

Nonaka et al. (2000) sin kategorisering av kunnskapsressurser gir et rammeverk for hvilke kunnskapsressurser en organisasjon har. Chou og He (2004) gjennomførte en empirisk undersøkelse av 204 organisasjoner om i hvilken grad kunnskapsressurser hadde en påvirkning på SECI-modellen (se figur 7). De fant at kunnskapsressurser som helhet har en positiv effekt på SECI-modellen. Mer detaljert fant de blant annet at konseptuelle kunnskapsressurser hadde størst påvirkning på SECI-modellen som helhet, og systemiske kunnskapsressurser hadde minst påvirkning.



Figur 7: Kunnskapsressurser med størst påvirkning på SECI-prosessene

Et viktig poeng fra denne undersøkelsen er at alle former for kunnskapsressurser bidrar til en mer effektiv SECI-prosess. Systemiske kunnskapsressurser bidrar til å tilrettelegge for kombinering, men i mindre grad enn erfaringsbaserte kunnskapsressurser.

Det er også noen utfordringer knyttet til kunnskapsressurser. Særlig kan rutinebaserte kunnskapsressurser både øke og hemme kunnskapdanning (Nonaka et al., 2000). Siden organisasjoner er utsatt for treghet kan det være vanskelig å gjennomføre endringer. Gode rutiner kan være vanskelig å bytte ut, og en “business as usual-mentalitet” kan oppstå. Dette kan føre til mindre utvikling av ny kunnskap, men en utnyttelse av allerede velkjent kunnskap. En slik tankemåte kan føre til mindre innovasjon (Nonaka et al., 2000).

Oppsummering

Dette kapitlet har gitt et rammeverk på hvordan kunnskapsressurser kan kategoriseres for å lettere identifisere de kunnskapsbaserte verdiene organisasjonen har. De ulike kunnskapsressursene påvirker SECI-modellen og kan dermed ha påvirkning på hvordan kunnskapsdanningen foregår i organisasjonen. Dette kan gi retningslinjer for hvilke kunnskapsressurser organisasjoner kan fokusere på som passer til sin strategi.

Til nå har de viktigste punktene i Nonaka sin teori om kunnskapsdeling blitt gjennomgått. Selv om Nonaka sin teori om kunnskapsdanning har fått mye anerkjennelse innen kunnskapsledelse, er det likevel flere som er kritiske mot modellen. Noe av den mest relevante kritikken blir gjennomgått i neste kapittel.

2.9 Kritikk av SECI-modellen

Gibby & Holden (2003) argumenterer at SECI-modellen er utviklet basert på japanske verdier og ledelsespraksis, og er dermed ikke overførbart til andre kontekster. De sier videre at modellen ikke bør forkastes, men for ikke-japanske organisasjoner bør den bli sett på som en veileder i stede for en modell. Den kan også bli brukt som et par “briller”, som gjør at man kan se på kunnskapsdeling med nye øyne, som kan gi en pekepinn på hvilke endringer som er nødvendig.

Gourlay (2006) kritiserer SECI-modellen for å være mangelfullt empirisk dokumentert, og at den underliggende teorien bygger på et endimensjonalt syn på taus kunnskap. I tillegg har den en veldig subjektivt definisjon på kunnskap, nemlig at kunnskap kan dannes av ledere. Gourlay (2006) sier også at forskjellen mellom eksplisitt kunnskap og kunnskap virker uklare. Til slutt sier han også at Nonaka ignorerer synet på at taus kunnskap kan ta ulike former, og hvilke av disse formene for taus kunnskap som kan omdannes til eksplisitt kunnskap. Dette mener også Gotvassli (2015) er noe av svakheten til SECI-modellen, og sier i tillegg at den fremstår som et generalisert system hvor drivkraften bak det som får kunnskapsspiralen til å gå rundt er lite problematisert.

I boken *Slik skapes kunnskap* av Von Krogh et al. (2001) kommer det fram at Nonaka og Takeuchis arbeid i *The Knowledge-Creating Company* (1995) fokuserte på kunnskapsdanningsprosessen. Dette førte til at deres arbeid ikke er så nyttig når det kommer til å vite hvordan man faktisk skulle gå fram for å danne kunnskap. Som nevnt, er i tillegg Nonaka og Takeuchis arbeid basert på at kunnskapsdanning på organisasjonsnivå var grunnen til at japanske bedrifter på 80-tallet ble vellykkede. Likevel har japanske bedrifter gått gjennom en av nyere histories største nedgangstider, og kan på denne måten undergrave hvilken betydning den organisatoriske kunnskapsdanning har. Dette prøver de å forklare med at bedriftene ikke har gitt tilstrekkelig oppmerksomhet til de skapende omgivelsene som er nødvendig for kunnskapsdanning (von Krogh et al., 2001).

Ifølge Gotvassli (2015), mener Irgens (2011) at SECI-modellen blir kritisert for å ha et dualistisk syn på kunnskap, altså at kunnskap enten er eksplisitt eller taus. Selv om dette ikke var Nonaka og Takeuchis intensjon, sier Snowden (2002) at det i praksis likevel var slik modellen ble brukt. Nonaka og Takeuchi stod egentlig for et japansk, holistisk syn på kunnskap, altså at kunnskap er mer enn summen av dens deler. Nonaka prøvde å presisere sitt holistiske syn på kunnskap med *ba*, men da var allerede SECI-modellen for godt etablert i bedriftsverden til å gjenopprettes til sin originale betydning (Snowden, 2002).

Oppsummering

Det er naturlig at en så anerkjent teori også vil høste noe kritikk. Derimot er det viktigste vi ser fra kritikken, den manglende empiriske forskningen, og at siden den er utviklet med tanke på japanske bedrifter, bør den for andre kun sees på som en veileder. For selv om teorien gir en modell på hvordan kunnskapsdeling skal foregå, trenger ikke denne gjelde for alle organisasjoner. Den er likevel en måte å kunne se på kunnskapsdeling i organisasjonen med nye øyne, og dermed få et bilde av hva som kan forbedres.

Nonakas arbeid er ganske omfattende, og det kan være vanskelig å forstå hvordan alt dette henger sammen. Vi har derfor laget et sammendrag av teorien og modellene.

2.10 Sammenfattelse av teori

Vi vil nå ha en kort gjennomgang av hvordan all denne teorien henger sammen, for å gi en bedre forståelse av teorien. Hele teorien som er gjennomgått over vil bli koblet sammen i en enkelt modell.

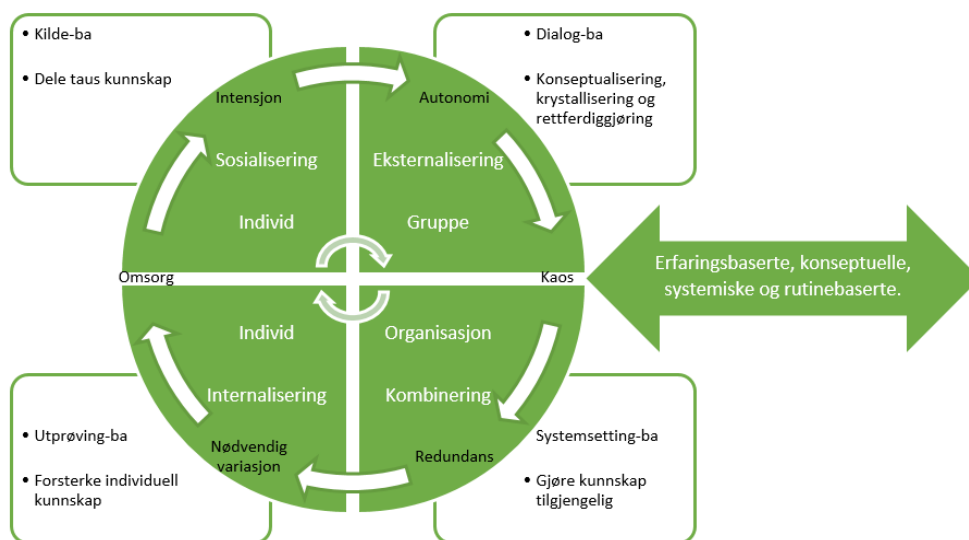
Ba er stedene i organisasjonen hvor kunnskapsdeling og kunnskapsdanning foregår, og som organisasjonen kan legge til for (Nonaka et al., 2000). De fire ulike *ba* korresponderer med de fire ulike metodene for kunnskapskonvertering som foregår i SECI-modellen (Nonaka og Konno, 1998). Ut ifra dette tolker vi at *ba* kan legges til rette for i organisasjonen, mens SECI-modellen er en kognitiv prosess som foregår i sinnet til individer. *Ba* er altså stedene hvor SECI-prosessene foregår i organisasjonen.

Gjennom SECI-prosessen foregår det organisatorisk kunnskapsdanning (Nonaka og Takeuchi, 1995). Slik vi forstår det, er kunnskapsspiralen en oppadgående spiral hvor kunnskapen begynner på individnivå og beveger seg oppover til gruppenivå, deretter til organisasjonsnivå også ned til individnivå igjen. Organisatorisk kunnskapsdanning gjennom SECI-prosessen er en kontinuerlig spiral, som viser hvordan kunnskap kan bli delt til alle i organisasjonen.

Videre introduseres den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen. Denne prosessen er en kombinerende av SECI-modellen og kunnskapsspiralen. Den gir en forklaring på hver av de enkelte delene i prosessen om hvordan individuell kunnskap kan deles, forsterkes og rettfærdiggjøres til å bli kunnskap på organisasjonsnivå (Nonaka og Takeuchi, 1995). Vi tolker den organisatoriske kunnskapsdanningsprosessen som en mer praktisk forklaring på hvordan SECI-modellen kan benyttes.

Som nevnt tidligere beskriver de fire ulike typene *ba*, hvordan organisasjonen kan tilrettelegge for kunnskapsdeling. Derimot er ikke det ikke tilstrekkelig kun å bygge, finne og koble forskjellige *ba*, man må også ha en tilførsel av energi for at kunnskapsdanningen skal være optimal. Denne energien skapes i form av seks vilkår, som organisasjonen også kan legge til rette for. De seks vilkårene er: intensjon, autonomi, kaos, redundans, nødvendig variasjon og omsorg (Nonaka og Takeuchi, 1995, Nonaka et al., 2000).

Til slutt i teorien har vi vært gjennom kunnskapsressurser. Kunnskapsressurser er materielle og immaterielle verdier organisasjonen får ut av kunnskapsdanningen, som kan føre til økt konkurransefortrinn. Kunnskapsressursene har blitt delt inn i fire kategorier: erfaringsbasert, konseptuelle, systemiske og rutinebaserte (Nonaka et al., 2000). Her ser vi at det er utformet et rammeverk på hvordan kunnskapsressurser kan kategoriseres, for å lettere identifisere verdiene organisasjonen har. Kunnskapsressurser fungerer både som moderatorer på sammenhengen mellom SECI og *ba*, men også som “input” og “output” av kunnskapsdanningsprosessen (Nonaka et al., 2000). I figur 8 har vi lagd en endelig modell av hvordan alt henger sammen.



Figur 8: Modell som viser en sammenfattelse av teori

3. Metode

I dette kapittelet blir valg av metode drøftet. Vi gjennomgår valg av problemstilling og forskningsspørsmål, undersøkelsesdesign, samt diskuterer studiens reliabilitet og validitet.

3.1 Problemstilling

Problemstillingen vår er: “Hvordan kan *Det norske* øke sin kapasitet gjennom mer effektiv kunnskapsdeling?”. Det finnes flere definisjoner på *kapasitet*. I denne undersøkelsen blir *kapasitet* definert i henhold til Bokmålsordbokas definisjon: “evne til å ta opp, romme, produsere eller yte”. Sett i sammenheng med kunnskap er dette en dekkende definisjon av kapasitet. *Effektiv* definerer vi også i henhold til Bokmålsordbokas definisjon: “hensiktsmessig, praktisk, rasjonell”.

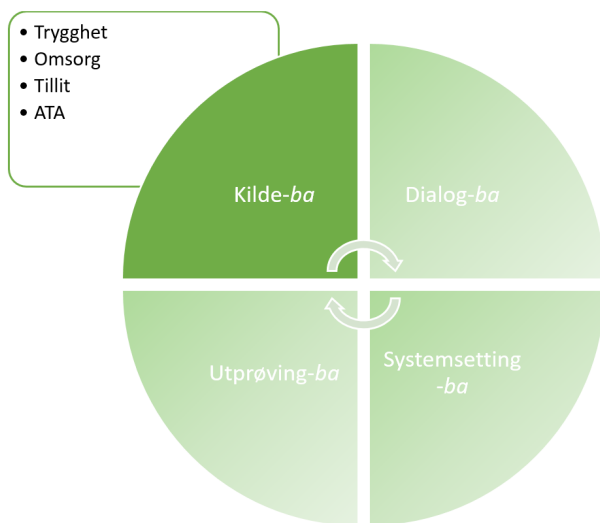
Ifølge teorien er det flere måter å tilrettelegge for mer effektiv kunnskapsdeling. Én måte er å tilrettelegge for *ba*. *Ba* er en kontekst der kunnskap dannes, deles og spres til hele organisasjonen og kan deles inn i fire typer: kilde-*ba*, dialog-*ba*, systemsetting-*ba* og utprøving-*ba*. For å finne ut hvordan *Det norske* kan bli mer effektiv på å dele kunnskap, måtte vi vite hvordan de utfører kunnskapsdeling på daglig basis. Ved å identifisere hvilke *ba* *Det norske* benyttet seg av kunne det gi oss grunnlag for å foreslå en mer effektiv kunnskapsdeling. Det å vite hvilke typer *ba* de eventuelt ikke benyttet var også vesentlig.

3.2 Forskningsspørsmål

Etter første gruppeintervju fikk vi en overordnet innsikt i hvordan kunnskapsdeling ble utført i *Det norske*. Intervjuet ble kategorisert etter de fire ulike formene for *ba*, for å finne ut hvilke utfordringer de hadde på disse områdene. Dette ledet oss til å utforme fire nye forskningsspørsmål for å utforske hver enkelt *ba*.

Kilde-ba

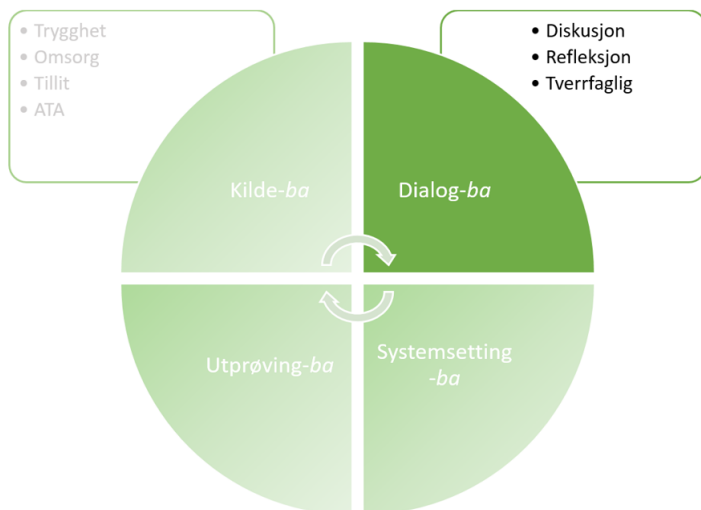
I et kilde-ba er det viktig å skape trygghet, omsorg og vise emosjoner. Det er også viktig å utvise empati for andre. Slike faktorer utvikles best ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon (ATA) og er med på å skape tillitsrelasjoner (Nonaka et al., 2000). Ut ifra dette tolker vi at det er viktig å bli kjent med menneskene i organisasjonen i kilde-ba. Dette leder oss til det første forskningsspørsmålet: ”Er det et overordnet fokus på at ansatte i Det norske skal bli kjent?”.



Figur 9: Viktige faktorer i et kilde-ba

Dialog-ba

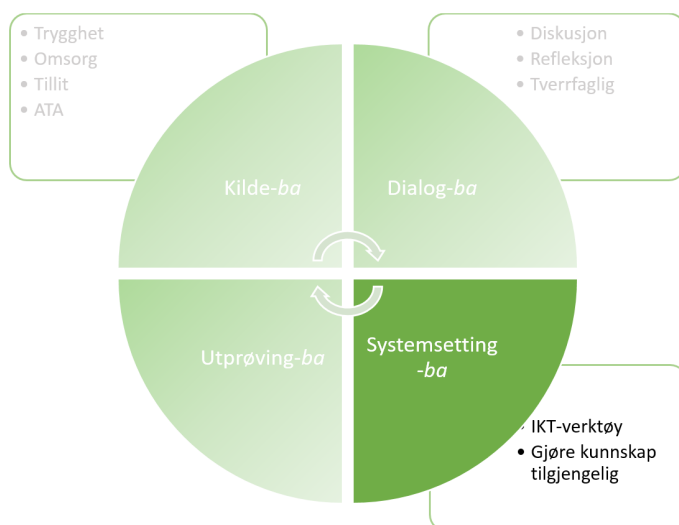
I dialog-ba omgjøres taus til eksplisitt kunnskap ved å formulere den tause kunnskapen (Nonaka og Konno, 1998). Det er viktig med diskusjoner, gjerne i tverrfaglige team, for at så mange som mulig kan forstå hva som menes med idéene og meningene. I dialog-ba er det viktig å reflektere over hvilken kunnskap som skal deles med resten av organisasjonen (Nonaka et al., 2000). Dialog-ba skal skille kunnskapsdeling fra informasjonsdeling. Vi vil undersøke hvilke kontekster *Det norske* benytter til å filtrere og reflektere over hvilken kunnskap som er viktig å dele med hele organisasjonen. Dette leder oss til vårt andre forskningsspørsmål: ”Er det gode rutiner for dialog knyttet til hvilken kunnskap som er viktig å overføre?”.



Figur 10: Viktige faktorer i dialog-ba

Systemsetting-ba

I systemsetting-ba blir ny eksplisitt kunnskap kombinert med eksisterende eksplisitt kunnskap (Nonaka og Konno, 1998). Dette forbindes gjerne med IKT-verktøy hvor man legger eksplisitt kunnskap inn i databaser og online nettverk (Nonaka et al., 2000). Det som er viktig knyttet til systemsetting-ba er å få delt kunnskap til alle i organisasjonen som har behov for denne kunnskapen. På bakgrunn av dette ble vårt tredje forskningsspørsmål: *Har Det norske utfordringer med å gjøre eksplisitt kunnskap tilgjengelig for alle i organisasjonen?*

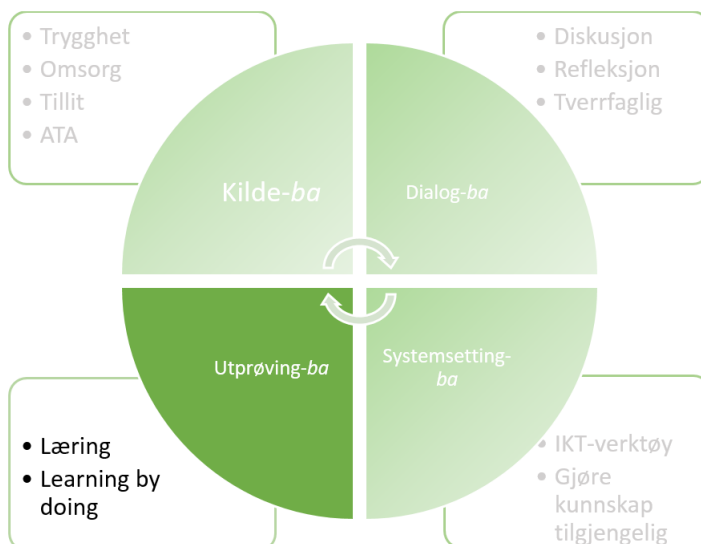


Figur 11: Viktig faktorer i systemsetting-ba

Utprøving-ba

Ved benytte seg av metoder som for eksempel “learning-by-doing” og “prøv-og-feil”, kan hver enkelt omgjøre eksplisitt kunnskap til taus (Nonaka og Konno, 1998). I utprøving-ba handler det om å gjøre felles erfaringer og idéer til sine egne (Nonaka et al., 2000). På denne måten kan utprøving-ba sammenlignes med læring. For å avdekke hvilke kontekster som legger til rette for å lære, har vi stilt forskningsspørsmålet: *Har Det norske lite fokus på at ansatte skal tilegne seg kunnskap ved å lære fra bedriftens systematiserte erfaringer?*

Forskningsspørsmålet begrenser seg til “bedriftens systematiserte erfaringer” og dette gjør at vi ikke har hatt fokus på i hvilken grad *Det norske* tilegner seg kunnskap fra andre organisasjoner.



Figur 12: Viktige faktorer i utprøving-ba

Vi vil nå gå inn på hvilken metode vi har benyttet for å gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

3.3 Valg av undersøkelsesdesign

Det kan være vanskelig å skille mellom etnografisk design og casedesign. Begge metodene tar for seg et lite antall caser, ofte bare ett, og begge designtypene kan brukes til å studere en kultur. Vi vil nå diskutere bidragene fra hvert av de forskjellige designtypene, for å se på hva som er relevant for vår undersøkelse.

Etnografisk design

Hammersley og Atkinson (1995) mener at etnografiske studier bør inneholde flere av følgende egenskaper: (1) Et sterkt fokus på å utforske et spesielt sosialt fenomen istedenfor å teste hypoteser om dette fenomenet. (2) En tendens til å arbeide primært med ustrukturert data. Dette betyr at data ikke skal være kodet før datainnsamling. (3) Utforskning i detalj av et lite antall caser, ofte bare ett. (4) Analyse av data som involverer eksplisitt tolkning av meningene og adferden til informantene. Dataen tar hovedsakelig form av verbale beskrivelser og forklaringer, mens kvantifisering og statistisk analyse spiller en underordnet rolle (Hammersley og Atkinson, 1995). Denne beskrivelsen av etnografi passer godt til vår undersøkelse.

Det blir derimot påpekt i litteraturen at observasjon og omfattende feltarbeid over lang tid er viktig i et etnografisk design (Johannessen et al., 2011). Vi hadde kun ressurser til å utføre gruppeintervju og slike mangler kan gjøre at reliabiliteten på undersøkelsen reduseres. Undersøkelsen vår kan være en etnografisk studie på grunn sitt fokus på å beskrive og fortolke en kultur, men fungerer ikke som design. Dermed var det behov for å benytte et casedesign, som passet bedre til datainnsamlingsprosessen.

Casedesign

Casedesign kan omfatte en undersøkelse av få eller ett enkelt case, hvor det blir gjort omfattende datainnsamling fra. Hovedsakelig handler det om å få samlet så mye informasjon som mulig om casen man studerer (Johannessen et al., 2010). Yin (2007) vektlegger fem punkter som er viktig ved caseundersøkelser: problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene og kriterier for å tolke funnene. Disse punktene er også gjennomgående i vår undersøkelse.

For å kunne forske på problemstillingen tok vi et teoretisk utgangspunkt som var Nonaka sin modell for kunnskapsdeling. Med dette utgangspunktet utformet vi fire forskningsspørsmål som ble lagt til grunn for den empiriske undersøkelsen. Resultatene ble tolket opp mot forskningsspørsmålene for å kunne avdekke utfordringer knyttet til kunnskapsdeling hos *Det norske*.

Yin (2007) deler casestudier inn i to dimensjoner. Den første dimensjonen handler om hvorvidt undersøkelsen fokuserer på en eller flere caser, mens den andre dimensjonen omhandler antall analyseenheter i undersøkelsen. Vår undersøkelse er et enkeltcasestudie fordi den fokuserer kun på *Det norske*, derimot har datainnsamlingen foregått ved å få informasjon fra flere individer. Dermed er undersøkelsen et enkeltcasestudie med flere analyseenheter.

3.4 Valg av metode

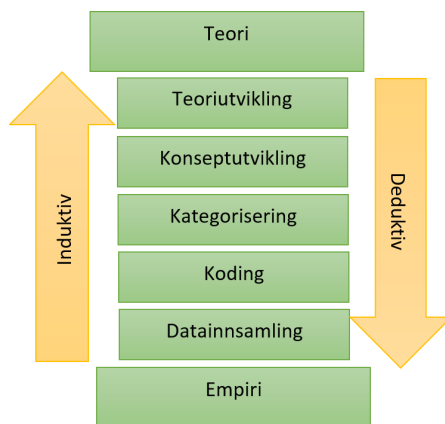
Ved valg av metode i samfunnsvitenskapelig forskning kan man skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Svært forenklet kan vi si at det som skiller disse to metodene er at kvantitativ metode samler inn og registrerer data i form av tall, mens i kvalitativ metode er det data i form av tekst, lyd og bilde (Johannessen et al., 2011).

Datainnsamlingen i undersøkelsen vår kunne både vært gjennomført kvalitativt og kvantitativ. Derimot ville en kvantitativ tilnærming vært vanskelig å gjennomføre, samt tidkrevende. Dette er fordi det var vanskelig å finne standardiserte spørreskjemaer som passet vår undersøkelse. I tillegg er undersøkelsen organisasjonsspesifikk, som vil si at vi først måtte ha avdekket de ulike områdene for kunnskapsdeling, deretter sett på i hvilken grad disse hadde blitt benyttet. Problemstillingen bygger heller ikke på en klar årsak-virkning, men heller hvordan situasjonen er i dag, og hvordan denne kan forbedres.

Undersøkelsen baserer seg på å få en forståelse av hvordan kunnskapsdeling utføres hos *Det norske*, noe som passer en kvalitativ metode (Tjora, 2010). Ved å benytte kvalitative metoder fikk vi mulighet til å avdekke de personlige erfaringene til ansatte i *Det norske*. Dette gir et bilde på hvordan de forstår sin egen hverdag i forhold til kunnskapsdeling. Ved å få informantene til å dele sine erfaringer gjorde det mulig for oss å avdekke hvilke arenaer for kunnskapsdeling de faktisk benytter, isteden for hvilke arenaer de tror de benytter.

Stegvis - deduktiv induktiv metode

For å beskrive den kvalitative metoden, baserer vi oss på Tjoras (2010) stegvis- deduktiv induktiv metode, som er en forenkling av den kvalitative analysen. Metoden består av fem steg hvor man beveger seg mellom teori og empiri. De fem stegene er: teoriutvikling, konseptutvikling, kategorisering, koding og datainnsamling. Modellen viser også hvordan den deduktive prosessen beveger seg fra teori til datainnsamling, mens den induktive prosessen beveger seg fra datainnsamling til teoriutvikling (Johannessen et al., 2011, Tjora, 2010). Denne modellen representerer ikke kun en deduktiv eller induktiv tilnærming, men en prosess hvor man beveger seg mellom teori og empiri. Altså, selv om modellen kan oppfattes som lineær, så kan man bevege seg fritt opp og ned, hoppe over trinn eller være på ulike stadier i modellen samtidig (Tjora, 2010).



Figur 13: Stegvis-deduktiv induktiv metode basert på Tjora (2010) modell.

Gjennomføring av datainnsamling

Ifølge Johannessen et al. (2011) har dataanalysen i utgangspunktet to hensikter: først trenger forskeren å organisere datainnsamling etter tema, deretter analysere og tolke den informasjonen som ligger i materialet. Målet vårt med første intervju var å avdekke flest mulige *ba*. Den første datainnsamlingen fulgte den induktive teoriutvikling, fra datainnsamling til koding til kategorisering (Tjora, 2010). Intervjuet ble tatt opp på lydbånd, og vi valgte derfor først å transkribere for å enklere kunne analysere dataene.

I analysen ønsker forskeren å få avdekket meningen i det transkriberte intervjuet, for eksempel hvilke utsagn som kan klassifiseres under et teoretisk begrep (Johannessen et al., 2011). I vårt tilfelle ville dette bety å dele det som kom fram i intervjuene inn under de fire ulike metodene for *ba*. Dette blir også kalt for tverrsnittsbasert eller kategoribasert inndeling av data (Johannessen et al., 2011). Datamaterialet ble også fargekodet for å enklere kunne finne tilbake til det originale materiale i det transkriberte intervjuet.

Datamaterialet fra det første intervjuet ble brukt til å lage fire forskningsspørsmål, som omhandlet de fire formene for *ba*, og som vi ønsket å gå dypere inn på i de resterende intervjuene. Dette ble gjort for å undersøke om dataene var pålitelige og troverdige (Johannessen et al., 2011).

Parallelt med intervjuene, foregikk den induktive teoriutviklingsprosessen. Dette førte til at vi i arbeidet vekslet ofte mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Etter intervjuene var gjennomført ble alle dataene analysert for å kunne gi svar på forskningsspørsmålene.

3.5 Fokusgrupper

Ifølge Tjora (2010) er intervju den mest utbredte datainnsamlingsmetoden ved kvalitativ forskning, spesielt semistrukturerte intervjuer, dybdeintervjuer og fokusgrupper.

Fokusgrupper er en form for gruppeintervju samtidig som det er en kortere form for semistrukturerte intervju. Med et gruppeintervju får man data fra flere informanter samtidig, og er en effektiv form for datainnsamling. Fra vår kontakt i *Det norske* ble vi oppfordret til å bruke minst mulig av de ansattes tid til datainnsamlingen. Fokusgrupper ble dermed en god løsning på dette på grunn av metodens tidseffektive egenskaper.

Ifølge Johannessen et al. (2011) er det hensiktsmessig å bruke gruppeintervju når man ønsker å avdekke en bredde av synspunkter, holdninger og erfaringer framfor detaljert informasjon fra enkelt individer. Gruppesamtaler kan også brukes for å få frem deltakernes felles forståelse av hverdagslivet, å ha en løs struktur og moderat kontroll, samt når vi ønsker å skape en dialog mellom deltakerne. Vår intensjon for datainnsamlingen var ikke å få en dypere innsikt i det teoretiske knyttet til kunnskapsdeling. Vi ønsket å skape en dialog for å få flest mulig eksempler på hvordan kunnskapsdeling foregikk i *Det norske*.

Vi benyttet semistrukturerte intervju for å ha en overordnet intervjuguide med temaer og generelle spørsmål, som vi skulle være innom i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2011). Som Johannessen et al. (2011) sier, ga dette oss en mulighet til å veksle mellom temaene ettersom hva informantene sa, samt en god måte å sikre at vi fikk svar på alle våre spørsmål. Intervjuguiden ble formet med en innledning, avslutning og etter de fire formene for *ba* (se vedlegg 1).

Tidsperspektiv

For å bruke minst mulig av de ansattes tid, samt skape trygge omgivelser (Johannessen et al., 2011, Tjora, 2010), bestemte de ansatte både tid og sted. Alle intervjuene ble derfor holdt under arbeidstiden til de ansatte, og på et av møterommene til *Det norske*. Dette gjorde også at det ble enklere for enkelte å løpe videre til neste møte når intervjuet var over. På grunn av tidsperspektivet ble også de fleste intervjuene begrenset til en time. Selv om tiden var kort fikk vi den informasjonen vi trengte. På grunn av at temaet kunnskapsdeling var hovedsakelig avgrenset til de fire formene for *ba*, kunne vi med hell avgrense tiden (Tjora, 2010).

En ulempe med slike korte intervjuer er at det kan bli vanskelig å danne et tillitsforhold mellom forskeren og intervjuobjektene. Dette kan føre til at intervjuobjektene ikke vil dele all informasjon. Den korte tildelte intervjutiden gjorde at vi ikke kunne bygge relasjoner til informantene, noe som kan ha påvirket datainnsamlingen.

Rekruttering av informanter

Ifølge Tjora (2010) vil det i casestudier være en naturlig avgrensning av informanter. Som i vår case er det kun rekruttert informanter som jobber på *Det norske*'s hovedkontor i Trondheim. Med hjelp fra vår kontaktperson fikk vi til vårt første intervju rekruttert ni personer med solid fartstid i *Det norske*, hvor åtte av de ni kom fra ulike avdelinger. Dette gjorde at vi fikk god bredde i svarene fra det første gruppeintervjuet.

Snøballmetoden fungerer ved at man forhører seg med de første informantene om de kan vise til eller hjelpe til å rekruttere andre informanter som kan bidra i vår undersøkelse (Johannessen et al., 2011). Etter det første intervjuet benyttet vi snøballmetoden for å rekruttere flere informanter. Alle informantene i første intervju ble spurt om de kunne hjelpe til med å rekruttere tre personer fra hver avdelingen som kunne stille på en times gruppeintervju. Med denne metoden fikk vi rekruttert fire nye grupper à tre personer, hvor gruppene var fra ulike avdelinger.

Som Tjora (2010) beretter kan det ofte være gunstig med homogene grupper for å skape samhørighet. Våre fokusgrupper hadde alle samme type yrke, arbeidsplass og tilhørighet, og var på denne måten homogene. Derimot var det ikke med intensjon å ha en strategisk sammensatt gruppe, det handlet mer om å rekruttere nok informanter til undersøkelsen.

Krueger (2000) foreslår at man kan benytte mini-fokusgrupper med tre til fire deltakere hvis informantene har dyp innsikt i teamet som skal diskuteres. Det ble i vår undersøkelse benyttet slike mini-fokusgrupper på grunn av at emnet var bygget rundt arbeidshverdagen til de enkelte ansatte, og på grunn av begrensede ressurser. Derimot hadde det i utgangspunktet vært ønskelig både med flere grupper og deltakere på de enkelte gruppene hvis dette hadde vært mulig.

Ettersom rekrutteringen av informanter viste seg å være relativt vanskelig kan vi også klassifisere dette utvalget som et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2009). Etter det første intervjuet var det spesielt en avdeling vi ønsket å gå dypere inn på, da denne avdelingen kunne oppfattes som “best in class” på kunnskapsdeling. Selv om de ulike fokusgruppene etterhvert ikke ga noen nye svar, og på den måten hadde vi fått den informasjonen vi trengte, er det grunn til å være kritisk til at vi ikke fikk gått dypere inn i den nevnte avdelingen. Dette kan ha ført til at vi har mistet noen aspekter og erfaringer som kunne vært relevant for vår undersøkelse. I analysen er det likevel lagt vekt på at de samme svarene skal ha kommet flere ganger for å unngå enkelttilfeller som ikke er relevante for hele organisasjonen.

Et annet problem er at informantene som stilte opp, nødvendigvis ikke trengte å være de som hadde mest å si om hvordan kunnskapsdeling foregikk i *Det norske*. På denne måten har vi ikke kontroll over hvilke erfaringer som har blitt utelatt og hvor kritiske de som stilte opp var til egen arbeidsplass. På den andre siden kan det også være at de som stilte opp var de som var mest kritiske, og har dermed fremhevet aspekter som nødvendigvis ikke trenger å være gjentakende. Dette har vi prøvd å løse ved at spørsmålene i intervjuet var formulert slik at informantene skulle komme med eksempler på kunnskapsdeling i deres hverdag. Da sikrer vi at informasjonen som kommer frem er berettiget.

Gjennomføring av intervju

Før gjennomføringen av første gruppeintervju fullførte vi intervjuguide, testet lydopptaker, samt forberedte oss på hva vi kunne forvente i et gruppeintervju. Vi begynte intervjuene med åpne spørsmål som skulle få i gang samtalen. Dette fungerte veldig godt i alle intervjuene, men som Johannessen et al (2011) påpeker er det viktig at moderator trekker inn alle deltakerne så raskt som mulig i diskusjonen. Dette ble ikke gjort i det første intervjuet, og vi observerte at en person forble stille gjennom hele intervjuet. Det er også større fare for at en person uteblir i større fokusgrupper, som i det første intervjuet, i motsetning til de resterende intervjuene hvor det kun var tre personer per gruppe.

Etter hvert ble diskusjonen snevret inn og vi fokuserte på spørsmål som kunne gi oss informasjon om de fire formene for *ba*. Gjennom alle intervjuene fungerte begge intervjuerne som moderatorer, dette ga oss større bredde ved å kunne stille oppfølgingsspørsmål som den andre ikke kom på. Det første gruppeintervjuet involverte relativt høyt profilert personer i *Det norske*, noe som ga oss et godt overblikk for de neste gruppeintervjuene.

Vi støtet på flere av de fire ulike personlighetene som i følge Krueger (2000) kan være et problem:

- Den sjenerte ble en utfordring for oss i første intervju, men i de senere intervjuene fikk vi involverte de enkelte det gjaldt ved å stille spørsmål om hvilke synspunkter de hadde om temaet.
- Den skravlete møtte vi også på i første intervju, men her var vi litt bedre forberedt og visste at vi hadde en tidsfrist og et tema vi skulle holde oss innenfor. Dette gjorde det enklere å kunne avbryte denne personen når samtalen begynte å gå utenfor tema.
- Derimot møtte vi hverken eksperten eller den dominerende, men heller den engasjerte. Dette kan være fordi stort sett alle vi møtte hadde synspunkter, erfaringer og meninger om det aktuelle temaet, og var heller ikke tilbakeholden i forhold til å ta ordet.

Gruppeintervju som datainnsamlingsmetode fungerte meget godt for vår del. Spørsmålene førte til engasjement og fruktbare diskusjoner mellom informantene. I tillegg gjorde gruppeintervjuene at vi ikke brukte for mye av de ansattes tid, og fikk mye data på den korte tiden vi brukte. I tabell 1 oppsummerer vi kort hvordan datainnsamlingen ble utført.

Tabell 1: Oversikt over datainnsamling.

Antall intervju	Antall informanter	Tidsbruk per intervju	Sted
1	9	2t	Det norske sitt hovedkontor i Trondheim
4	3	1t	Det norske sitt hovedkontor i Trondheim

3.6 Reliabilitet

Kvalitativ reliabilitet indikerer at forskerens tilnærming er konsistent på tvers av forskjellige prosjekter og forskjellige forskere (Gibbs og Flick, 2007). For å øke reliabiliteten til en kvalitativ studie bør det benyttes reliabilitetsprosedyrer som dokumenterer fremgangsmåten til forskerne. Dette er prosedyrer som handler om å dobbeltsjekke transkriberingen for tydelige feil og sammenligne egne funn med andre uavhengige funn utført av andre forskere (Creswell, 2009).

Johannessen (2010) mener at slike prosedyrer er lite hensiktsmessige i kvalitativ forskning fordi erfaringen til hver enkelt forsker har stor påvirkning på arbeidet. På grunn av dette kan ikke andre forskere enkelt sette seg inn i samme posisjon. Vi har i metodekapittelet beskrevet vår framgangsmåte og på den måten redusert tvetydigheter i forhold til tolkningsarbeidet. En annen faktor som kan bidra til å øke undersøkelsens reliabilitet er at kodingen har blitt utført i fellesskap av de to forfatterne, på denne måten blir undersøkelsen mer objektiv.

For å styrke undersøkelsens reliabilitet er det viktig å identifisere og reflektere over på hvilke områder vi ubevisst kan påvirke utfallet av undersøkelsen. Dette kan være om man har noe til felles med informantene, forutinntatthet om temaet som skal undersøkes og hvordan dette påvirker datainnsamling, analyse og resultater (Tjora, 2010).

På grunn av utdanningen vår har vi hatt et forutinntatt perspektiv om at kunnskapsdeling er viktig for å skape et konkurransefortrinn, og dette har ligget til grunn for hele vår undersøkelse. Denne holdningen kan føre til at vi har vært mindre kritisk til negative eller motstridende perspektiver både i teori og i datainnsamling. Derimot har utdanning vår gitt oss en bedre evne til å drøfte problemstillinger fra flere sider. På denne måten kan vi belyse flere synspunkter og perspektiver som kan føre til bedre tolkning og drøfting av resultatene.

Under intervjuene ble informantene oppfordret til å fortelle eksempler og historier om hvordan de utførte kunnskapsdeling. Dette kunne videre tolkes og settes inn i Nonaka sin modell for kunnskapsdeling. Det ble antatt at informantene ikke visste om Nonaka sin modell om kunnskapsdeling. Derfor ble informantenes utsagn tillagt mening av forskerne for å kunne kode intervjuet.

En ulempe ved at forskerne tillegger mening til informantenes svar, er at forskerens rolle kan påvirke utfallet av undersøkelsen. En vesentlig faktor i denne undersøkelsen er at det ble gjort en antakelse om at informantene ikke hadde kjennskap til Nonaka sin modell og særlig *ba*. Dette førte til at vi måtte tillegge meninger til informantenes utsagn som de selv ikke var klar over. Dette kan ha ført til misforståelser når dataen ble tolket. Derimot er det en rimelig antakelse at flesteparten av informantene ikke hadde kjennskap til Nonaka sin modell og betydningen av *ba*.

En måte vi kunne unngått dette problemet var på forhånd å sende ut et informasjonsskriv, som forklarte hva vi skulle spørre om og relevant teori. På denne måten kunne informantene forberedt seg til intervjuene og det kunne vært muligheter for å drøfte hvorvidt *Det norskes* praksis om kunnskapsdeling samsvarer med teorien. Dette ble ikke gjort grunnet oppfordringer fra *Det norske* til å bruke minst mulig av de ansattes tid.

Et annet problem med å sende ut et slikt informasjonsskriv på forhånd, var at intervjuene kunne blitt til en teoridiskusjon og ikke om hvordan de i praksis utførte kunnskapsdeling. I tillegg kunne dette ha ført til mer fabrikkerte svar fra informantene. På bakgrunn av dette resonnementet valgte vi å ikke sende ut noe informasjon på forhånd.

Selv om observasjon ikke var en del av forskningsmetoden satt vi og arbeidet med studien på *Det norske* sitt hovedkontor i Trondheim. Dette kan ha påvirket hvordan vi har tolket dataen vår. Selv om vi ikke har vært deltakende i arbeidshverdagen til de ansatte som jobbet i samme avdeling som vi satt i, kan dette ha påvirket vår nøytralitet og objektivitet i tolkningsarbeidet. Derimot er det vanskelig å si i hvilken grad, eller på hvilken måte dette har påvirket oss.

Det å arbeide hos *Det norske* kan også ha gitt positive konsekvenser. Vi kan ha fått et ekstra godt innblikk i hvordan kulturen er blant de ansatte i *Det norske*, som kan ha gitt oss bedre grunnlag for å utføre tolkningsarbeidet. På denne måten har vi klart å innhente flere inntrykk uten å bruke mer av de ansattes tid, noe som kan ha ført til bedre resultater både for *Det norske* og undersøkelsen som helhet.

3.7 Validitet

Johannessen (2010) trekker fram to faktorer for kvalitativ validitet: begrepsvaliditet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet omhandler i hvilken grad funnene til forskeren reflekterer formålet med studien samt representerer virkeligheten. Det er flere metoder for å øke begrepsvaliditeten, men det er særlig triangulering og tilbakeføring av resultater til informantene for å bekrefte resultatene som er mye brukt. Det er også andre metoder som kunne blitt brukt til å øke validiteten til vår studie: bruke en rik beskrivelse av funnene, klargjøre forskerens forutinntattheter, bruke lang tid i felten, og/eller å fremstille negativ eller motstridende informasjon (Johannessen et al., 2010).

I vår oppgave har vi kun brukt gruppeintervju for innhenting av data. Dette fører til at vi ikke kunne benytte metodetriangulering i stor grad. Ved å for eksempel ha benyttet et spørreskjema eller observasjon i tillegg kunne vi økt validiteten til funnene våre. Etter samtaler med vår kontaktperson i *Det norske*, var det ønskelig at vi ikke skulle bruke unødvendig mye av ansattes tid og derfor ble bare fokusgrupper benyttet.

Vi benyttet en form for triangulering ved at minimum tre informanter svarte det samme. Etter det femte intervjuet opplevde vi at informantene svarte det samme på de fleste spørsmålene. Dette kan tyde på at validiteten til dataene er god.

Etterhvert som vi hadde intervjuet flere grupper prøvde vi å bekrefte noen av funnene fra informantene. Dette ble gjort gjennom formuleringer som: "i våre tidligere intervjuer har vi hørt..." På denne måten kunne vi styrke eller nyansere funn som omhandlet forskningsspørsmålene våre. Denne teknikken for spørsmålsformulering kan ha vært med på å øke validiteten av funnene, men kan også tolkes som et ledende spørsmål. Vi har ikke tilbakeført funnene til informantene etter at datainnsamlingen var ferdig. Dette kan føre til redusert validitet.

Ekstern validitet

Ekstern validitet eller overførbarhet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad kunnskap fra en undersøkelse kan overføres til andre situasjoner. Dette er ikke det samme som generaliserbarhet som man kan oppnå ved kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2010). En kan dermed ikke generalisere funnene i vår undersøkelse, men andre bedrifter kan overføre kunnskap som framkommer i denne undersøkelsen til sin egen hverdag. Siden kunnskapsdeling er et aktuelt tema og en kilde til innovasjon, kan våre funn derfor ha god ekstern validitet.

3.8 Analyse

I neste kapittel vil vi presentere resultatene. Resultatene har blitt kategorisert gjennom å dele de inn i de fire ulike formene for *ba*. Hver *ba* har et tilknyttet forskningsspørsmål rettet mot *Det norske* og vi vil først kort oppsummere hva vi legger i hver enkelt *ba*. Videre vil det komme mer utdypende resultater, som er knyttet til forskningsspørsmålene med sitater fra informantene. Under hver enkelt *ba* vil det bli presentert flere kontekster for kunnskapsdeling og argumentasjon for hvorfor disse kontekstene er kategorisert her.

4. Resultater

Målet med datainnsamlingen var å få et bilde på hvordan *Det norske* utfører kunnskapsdeling i dag. Analysen har som mål å avdekke hvilke arenaer for kunnskapsdeling som benyttes og eventuelt ikke benyttes. Resultatene er delt inn i de fire ulike formene for *ba*. Under hver enkelt *ba* presenterer vi hvilke kunnskapsdelende kontekster vi har funnet hos *Det norske*. Hvert delkapittel vil begynne med en påminnelse om hvilke egenskaper de forskjellige *ba* består av, samt det tilknyttede forskningsspørsmålet. Til slutt vil vi komme med en oppsummering som samler trådene og impliserer utfordringer for videre diskusjon.

4.1 Kilde-*ba*

I et kilde-*ba* er det viktig å skape trygghet, omsorg og vise emosjoner. Det er også viktig å utvise empati for andre. Slike faktorer utvikles best ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon og er med på å skape tillitsrelasjoner (Nonaka et al., 2000). Med andre ord er det i et kilde-*ba* viktig å bli kjent med menneskene i organisasjonen. Dette ledet oss til det første forskningsspørsmålet: ”*Er det et overordnet fokus på at ansatte i Det norske skal bli kjent?*”. På bakgrunn av dette valgte vi å kategorisere alle tillitsbyggende kontekster under kilde-*ba*.

Åpent landskap

Med *åpent landskap* mener vi en organisering av arbeidsplassene der alle sitter i ”samme rom”. Hver etasje har åpent landskap, og avdelingene er fordelt på etasjene. En informant utdyper: “[...] *på daglig basis sånn helt uformelt så ser dere jo hvordan vi sitter og man har vel prøvd å få folk som jobber med det samme til å sitte sammen. Terskelen er lav for å bare prate med sidemannen eller bare å fange opp en samtale. Nedsiden er jo selvfølgelig for de som ønsker seg stillere og roligere arbeidsforhold så jobber man litt mindre effektivt, men det har vært en filosofi.*”

Åpent landskap kategoriserer vi under kilde-*ba* på grunn av at andre ansatte oppleves som tilgjengelige og det er lett å snakke med “sidemann”. Dette fører til mer ansikt-til-ansikt kommunikasjon, som kan øke tilliten mellom ansatte og de blir bedre kjent. På denne måten kan åpent landskap være et sted hvor deling av taus kunnskap foregår.

Small talk

Small talk forstår vi som uformelle samtaler og interaksjoner mellom ansatte som oppstår spontant på ulike steder i organisasjonen. Small talk kan være en måte å bli kjent, uten at samtalen nødvendigvis bør omhandle temaer som frambringer sterke følelser. Det påpekes at det er mye uformell kommunikasjon som foregår i *Det norske*, ved blant annet kaffemaskinen og i lunsjen. Dette er arenaer for kunnskapsdeling hvor de enkelte kan bygge tillitt og bekjentskap samtidig som man deler erfaringer og kunnskap. På denne måten passer small talk inn under kilde-*ba*. En av informantene uttrykker det slik: *“I vår avdeling så foregår det over bordet, at vi bare snakker sammen og diskuterer rundt kaffebaren og i lunsjen og sånn småprat egentlig på det som foregår i selskapet, og hvis jeg skal gi noe informasjon på daglig basis.”*

En annen informant påpeker andre aspekter ved dette: *“Vi støter på hverandre for å diskutere problemstillinger helt uformelt, ellers så er det generelt med andre i avdelinger rundt omkring at man enten går å prater med de, eller så tar man opp det på en chat eventuelt sender en e-post med spørsmål.”*

Videre sier informanten: *“Det kan være mange typer kunnskap man deler på den måten og gjerne er det egentlig bare for å prate med noen for å få potensialet ut av seg selv. Ikke nødvendigvis bare for den andre har spesiell fagkompetanse, men også for at han har evnen til å stille noen spørsmål å se ting annerledes slik at du får anvendt egen kunnskap.”*

Small talk er et kilde-*ba* som ofte oppstår spontant og på forskjellige steder i organisasjonen. Denne typen *ba* har en uformell stil, som kan gjøre det enklere å dele taus kunnskap. Det kan også bidra til at deltakerne i en slik kontekst blir kjent på et mer personlig plan.

Organisasjonskart

Et *organisasjonskart* er en nedskrevet oversikt over ansatte i en organisasjon. Et organisasjonskart kan sees på som et oppslagsverk, og kan sammenlignes med en organisasjons egne ”gule sider”. Organisasjonskartet kan være en kilde til å finne ut hvilken kompetanse de ansatte, som ikke sitter på din lokasjon, i organisasjonen besitter. Dette er verktøyet man benytter for å finne ut hvem man skal kontakte for å få hjelp, men som en av informantene utdyper gir organisasjonskartet ikke svar på hvem som er ekspert på det enkelte området: *“Organisasjonskartet blir oppdatert fortløpende, så vi har jo organisasjonsstrukturen, så jeg vet hvem som jobber i ulike geografiske områder, men det er ikke alltid jeg vet hvem i Oslo som er ekspert på det ene og det andre.”*

Da informanten ble spurt om hvordan man da går fram for å finne den eksperten utdypet en annen informant: *“Du må spørre noen som har jobbet her lenge”*.

Organisasjonskart er en måte å jobbe seg rundt problemet med at man ikke kjenner hvilken kompetanse kollegaene i andre avdelinger sitter på. Det er dermed ikke et direkte eksempel på kilde-*ba*, men en et verktøy som kan gjøre det enklere å kommunisere med rett person på tvers av avdelingene.

Kjenne hvem som sitter på riktig kunnskap

Forskningsspørsmålet til kilde-*ba* handler om å være kjent, dette gjelder derimot ikke bare å vite hvem dine kolleger er, men også vite hvilken kunnskap de besitter. Som nevnt, har noen informanter uttrykt at det er vanskelig å vite hvilke personer som sitter på hvilken kunnskap. Dette viste seg gjennom intervjuene å være bred enighet rundt. Når en informant blir spurt om hvordan det er å finne fram til den personen som sitter på kunnskapen du trenger, utdyper informanten: *“Det kan jo være utfordrende, men det handler litt om å være kjent med organisasjonen.”* Videre utdyper informanten: *“Nei, det å finne den som sitter med den rette kunnskapen, det er nødvendigvis ikke rett fram det. Det handler litt om å være kjent med andre kontorsteder.”*

En annen informant legger til: *“Det er ikke det at folk er uvillig til å dele, men det å få overblikk over hvor den beste kompetansen sitter, selv innad i Ivar Aasen prosjektet syns jeg det har vært utfordrende. Det har ikke vært klart fra første dag, så man må spørre litt rundt og finne ut av hvor, når det er konkrete ting du trenger svar på.”*

På grunn av oppkjøpet av Marathon Oil og Svenska er organisasjonen i en stor endringsfase om dagen. Derfor mener flere informanter at det er vanskelig å vite hvem som sitter på hvilken kunnskap. En annen informant legger til at på grunn av denne endringsfasen er det vanskelig å vite hvem som sitter på hvilket ansvar: *“I organisasjonen er det viktig å ha klare roller og ansvar. Det er ikke alltid like tydelig i en organisasjon under endring å finne ut hvem som har ansvar den måneden her, plutselig skifter det til en ny person neste måned. Etter hvert som du lærer hele organisasjonen å kjenne så vet du hvem du skal spørre for å løse en gitt type oppgave.”*

Det kommer fram av informantene at mange er usikre på hvem som sitter på hvilken kunnskap. Dette gir også et bilde på hvordan informantene opplever kilde-ba som helhet, og at det kan være lite fokus på at ansatte skal bli kjent. Informantene belyser hvilke problemer som kan oppstå når ansatte ikke er kjent med hverandre.

Sosiale samlinger

Sosiale samlinger har vi tolket som arrangementer der flere avdelinger deltar og det er fokus på aktiviteter som skaper samhold. Etterhvert som selskapet har blitt større, har det blitt mindre sosiale samlinger for de ansatte. Både introduksjonskurs og samlinger på Røros for hele organisasjonen har utgått for en periode. En informant opplyser: *“Det skal jo være et introopplegg.”* En annen utdyper: *“Det ble fjernet, de har egentlig et slik ”ny i Det norske kurs”, hvor man skal bli introdusert for selskapet og ledere og hvordan ting fungerer og gjøres.”*

Angående sosiale samlinger på Røros utdyper en informant: *“Vi hadde et sånt årlig treff på Røros der vi treftes hele selskapet. Da var vi cirka 200 og hadde veldig mye mer sånn teambuilding og vi ble kjent med folk.”* En annen forteller videre: *“Nå har vi ikke de årlige samlingene, hvor vi snakket om verdier og hvor vi skal og slikt, sånn samlende.”*

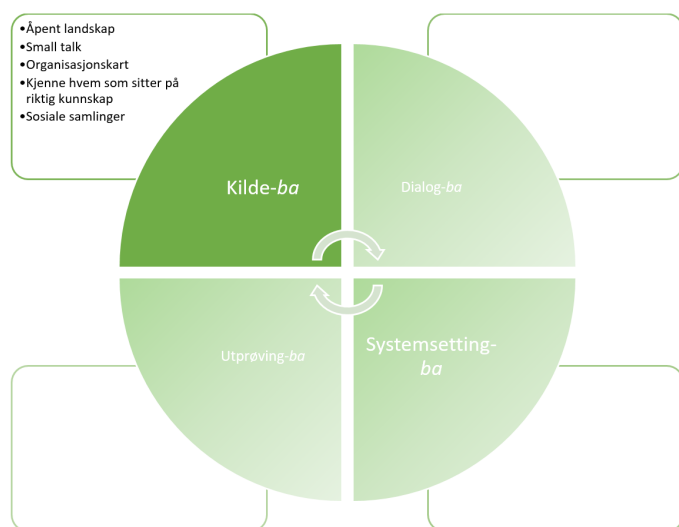
Det norske har også hatt “utbyggingskonferanse” hvor alle som jobbet på Ivar Aasen-prosjektet var samlet, men det var vanskelig å bli kjent med alle. En informant forklarer: “Der var det rundt 180 mennesker, så det er ikke så lett å bli kjent med alle på én dag”

En informant forteller om integreringen i deres avdeling: “Det er jo samlinger innafor avdelingen og det foregår hele tida. Så vi blir jo godt integrert i våres avdeling, og de nye som kommer inn. Men spørsmålet er jo om hvordan de kjenner de andre avdelingene. Det er jo det som er utfordringen.”

Det kommer fram av informantene at det var flere sosiale samlinger da organisasjonen var mindre. Gjennom flere oppkjøp har *Det norske* økt antall ansatte, noe som kan ha resultert i mindre fokus på kilde-*ba*. Derimot er det fortsatt mange avdelinger som har fokus på å bli kjent innad i avdelingen, men det er mindre fokus på å bli kjent på tvers av avdelingene.

Oppsummering kilde-*ba*

Det norske har stått ovenfor flere endringer den siste tiden på grunn av flere oppkjøp og følgelig et økt antall ansatte. Dette kan ha gått ut over det overordnede fokus på at ansatte skal bli kjent med hverandre. Derimot kan det virke som avdelingene hver for seg opprettholder bruken av kilde-*ba*, særlig med bruk av åpent landskap. Det har også blitt uttrykt at ansatte i *Det norske* har utfordringer med å vite hvem som sitter på hvilken kunnskap og at dette kan påvirke effektiviteten i deres arbeidshverdag.



Figur 14: Funn som kan klassifiseres under kilde-*ba*

4.2 Dialog-ba

I dialog-*ba* omgjøres taus til eksplisitt kunnskap ved å formulere den tause kunnskapen. Det er viktig med diskusjoner, gjerne i tverrfaglige team, for at så mange som mulig kan forstå hva som menes med idéene og meningene. I dialog-*ba* er det viktig å reflektere over hvilken kunnskap som skal deles med resten av organisasjonen. Dialog-*ba* skal skille kunnskapsdeling fra informasjonsdeling. Vi ville avdekke hvilke kontekster *Det norske* benytter til å filtrere og reflektere over hvilken kunnskap som er viktig å dele med hele organisasjonen. Dette ledes oss til vårt andre forskningsspørsmål: ”*Er det gode rutiner for dialog knyttet til hvilken kunnskap som er viktig å overføre?*”.

Møter

Møter tolker vi som formelle aktiviteter der flere personer samles for å utføre arbeidsrelaterte oppgaver. Møtene kan være virtuelle eller fysiske. Møter blir også benyttet som en kontekst til å dele erfaringer og kunnskap. En informant sier: ”*Hver 14. dag har vi en sånn runde rundt bordet hvor vi forteller hva vi gjør og driver på med.*” Det er også mer formelle møter i følge en annen informant: ”*Vi har satt av en time til månedsmøte i avdelingen hvor det er enveis kommunikasjon om hva som skjer i selskapet.*”

En avdeling forklarer hvordan de som har vært på kurs deler denne kunnskapen til resten av avdelingen: ”*Det er noe vi har blitt mer bevisst på. Hvis man skal på noe kurs eller konferanser og sånn, er at når man kommer tilbake så kan man dele det som er oppfattet som viktig.*”

Avdelingene, isolert sett, vet hvordan de setter ord på taus kunnskap. Derimot er det ikke alle som vet hvordan andre gjør det, som denne informanten forteller: ”*Men hvordan [boring og brønn] deler informasjon på tvers av andre deler av selskapet det vet ikke vi da. Vi prøver i hvert fall å dele informasjon som er relevant, hvis noen har vært på kurs/konferanser slik at oss andre som ikke har vært der kan få den informasjonen.*”

Møter er en dialog-*ba* som i stor grad kan benyttes til refleksjon rundt hvilken kunnskap som er viktig å dele med hele organisasjonen. Ut ifra våre funn kan tyde på at *Det norske* bruker møter til å dele informasjon innad i avdelingene. Derimot kan det virke som det er mindre fokus på å reflektere over hva som er viktig å dele med hele organisasjonen.

Erfaringsoverføring

I *Det norske* benytter de en form for formell erfaringsoverføring som blir kalt for “Lessons learned”. Dette er en form for prosedyre som skal gjennomføres slik at erfaringer blir overført fra et prosjekt til det neste. Lessons learned blir hovedsakelig brukt av personer som jobber på prosjekt. Lessons learned innebærer møter hvor problemer blir tatt opp og vurdert. En av informantene forklarer: *“Vi har noe som heter Pims og der er det en modul som heter Lessons learned. I gjennomføringsfasen, all den læringen, det de tar med seg av alt det gode og det dårlig skal de legge inn i Lessons learned for Ivar Aasen. Slik at de som jobber på et annet prosjekt kan gå inn i Lessons learned databasen for å se hvilke av de som fungerte bra, og hva som ikke fungerte bra og hva skal vi ta med oss videre til neste prosjekt.”*

Vi fikk inntrykk av at disse erfaringsoverføringene gjaldt stort sett tekniske løsninger knyttet til prosjektet. Vi fulgte derfor opp med et spørsmål angående om de delte mer generelle erfaringer som de lærte underveis. En av informantene svarte da: *“Det gjør ikke det, men vi drar inn ofte at vi har sånn Lessons learned og work-shop og slike ting for å dra med oss læring. Det er å ta den Pims modulen å se hva som ligger der, også er det å snakke med de som har jobbet med mange ulike prosjekter tidligere for å få deres erfaringer og input da. Det er opptil prosjektlederen selv da å koordinere den biten å hente læring fra de andre i selskapet før de begynner på noe nytt.”*

Lessons learned blir sett på som en lavterskel registreringsmetode. Her kan hvem som helst ta opp temaer, men de blir vurdert og avgjort om det skal skrives ned i fellesskap. Alle kan legge inn lessons, men det er kun prosjektledere som kan “godkjenne” dem. Alle har tilgang til å lese lessons. En informant uttrykker det slik: *“Lessons learned er et program hvor terskelen er lav og hvem som helst kan komme inn å melde inn et forslag, og det er prosjektleder i det delprosjektet som vurderer om det er bra nok eller ikke. Det er jo ingen forslag som er dårlig, men det er om det skal tas videre eller ikke.”*

Vi fulgte opp dette med å spørre om hvor disse forslagene kom fra og om det var enkeltpersoner som skriver de. Informanten svarte da: *“Det kan det være, men det kan også være vi som team som opplever ting som kan være verdifullt for andre i Det norske å være oppmerksom på. Det er som oftest ledere som legger det inn, og ofte er det de som kommer med tiltakene som sammen med prosjektleder legger inn forslagene til slutt. Ved erfaringsoverføring legger vi inn hva som skjedde og hva som ble gjort i vårt tilfelle og hva som skal til for å begrense problemene. Det er en veldig enkel lavterskel metode.”*

En annen informant følger opp med å forsvare hvorfor det ofte er leder som legger inn lessons: *“Det er absolutt alle sammen i selskapet som har tilgang til dette. så mening er jo at alle skal føle fred å komme inn, men det ble litt sånn at alle som hver dag sitter der å registrerer lesson på delprosjektet og det faller da naturlig i kvalitetsleder sitt fang å avgjøre hva som skal godkjennes. Så tar vi en seanse en gang i måneden eller ved behov og ser om det har kommet opp noen lessons som er verdt å registrere inn.”*

I dialog-ba er det viktig å reflektere over hvilken kunnskap som skal deles med resten av organisasjonen. Dette blir som oftest gjort gjennom diskusjoner i en gruppe før man avgjør hva som er relevant å dokumentere. En form for denne prosessen blir kalt for Lessons learned og er hovedsakelig tilknyttet prosjekter. Erfaringsoverføring blir av informantene trukket fram som en viktig kilde til kunnskapsdeling i *Det norske*.

Fagnettverk

Et fagnettverk er en gruppe som samhandler ut ifra en felles interesse eller problem (Wenger et al., 2002). I *Det norske* blir fagnettverk brukt til å diskutere problemstillinger, utfordringer, prosedyrer, resultater og lignende som omfatter et fagområdet. Det er derimot få avdelinger i *Det norske* som benytter dette kontinuerlig, men for de som benytter seg av det fungerer det veldig godt. En informant fra en av de avdelingene beskriver det slik: *“Jeg kan fortelle hvordan det er der jeg jobber, der har vi litt mer sånn daglig og planmessig så har vi etablert fagnettverk. Der man har en leder i nettverket pluss alle som jobber innenfor det fagnettverk. Det nettverket bruker vi til å diskutere problemstillinger eller utfordringer eller resultater, noe vi synes vi har klart bra, prosedyrer som trengs å etableres, egentlig alt som er innenfor, eller som omfatter det fagområdet. Det kan man bruke til daglig også har vi faste nettverksmøter for å opprettholde en kontinuitet i dette.”*

Slik beskriver en informant i et av de andre gruppeintervjuene hvordan de benytter fagnettverk i sin avdeling: *“I tillegg så har vi jo opprettet såkalte fagforum hvor det ene er rettet mot det operative innkjøpet og bruken av SAP som verktøy for å gjennomføre det og hvor deltakerne er de som har mest bruk for det. I tillegg har vi et forum som går på verktøyet for å forvalte kontrakter og vedlikeholde kontrakter. Der blir det å dele erfaringer og kunnskap inn i ei gruppe som blir til det formelle.”*

Det er flere avdelinger som har forsøkt seg på slike fagnettverk, men det blir tatt i bruk i liten grad, som en av informantene påpeker: *“[...] det har vært to slike fagnettverk, men vi er ikke så gode til å bruke det. Vi snakket om det i går faktisk at vi burde vært mer aktiv. Det blir lagt ut informasjon der, men det er stort sett en eller to personer som legger ut interessante ting.”*

En annen informant forklarer: *“Det er jo forsøkt å ha sånne fagnettverk. Jeg visste at det var der, men jeg fikk ikke vite det før i går kveld. Så det er nok ikke så mye brukt blant oss. Men fra tidligere erfaringer er det veldig forskjellig hvordan folk er. Er man veldig aktiv så får man nytte av å gå inn der, men ellers så tror jeg det blir ganske dødt. Da spør man heller en man veit har svaret.”*

En annen informant nyanserer bildet på hvor aktivt fagnettverkene blir benyttet: *“Jeg blir faktisk veldig positivt overrasket over en del ting som skjer i selskapet. Jeg opplever, spesielt innenfor min avdeling, at noe av disse elementene som prates om her ikke er tilstede, og det har ikke vært det i de fem årene jeg har vært i Det norske. Det har vært på lykke og fromme innen vår avdeling hele tiden. Det er ikke noe fagnettverk overhodet, ikke overhodet de fem årene jeg har jobbet her, det gjelder både før Ivar Aasen og spesielt under Ivar Aasen.”*

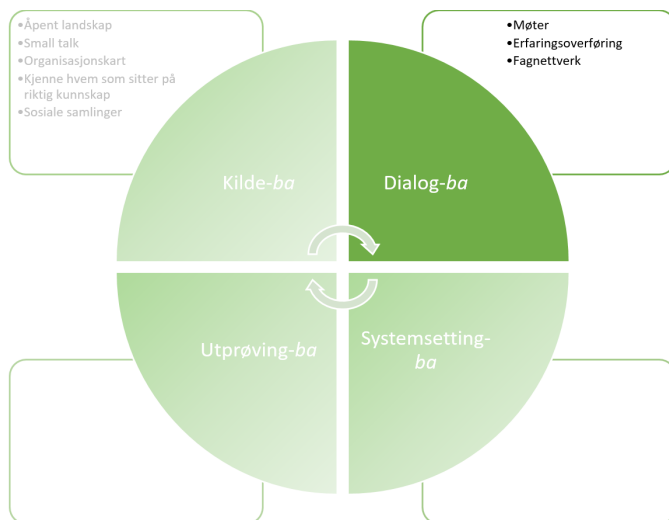
Vi fulgte opp dette og lurte på om de hadde noen annen form for diskusjon. Informanten uttrykte da: *“Jeg tror vi ikke kjenner hverandre i det hele tatt, det er stor bruk av konsulenter. Ledere i Ivar Aasen prosjektet tror jeg har liten kunnskap om hva som finnes av kompetanse blant ansatte i selskapet innen de øvrige avdelingene. Det er min opplevelse av det.”*

En annen informant uttrykker sin støtte: *“Jeg støtter veldig mye av det som blir sagt her.”*

Fagnettverk kan sees på som dialog-*ba* fordi det bidrar til diskusjon og refleksjon slik at man i fellesskap kan få formulert den tause kunnskapen som enkelte sitter på. Fagnettverkene i *Det norske* blir i ulik grad benyttet av de enkelte avdelingene.

Oppsummering Dialog-*ba*

I et dialog-*ba* er sluttproduktet ny eksplisitt kunnskap som kan benyttes av andre i organisasjonen. Det stiller derfor krav til at det som blir delt er forståelig for flere enn den enheten som formulerte den eksplisitte kunnskapen. Ved å tilrettelegge for møter, fagnettverk og Lessons learned har *Det norske* flere kontekster der diskusjon og refleksjon kan forekomme. Det kan derimot virke som om *Det norske* ikke har en overordnet strategi på hvordan kunnskap skal framstilles og deles med hele organisasjonen og hvilken kunnskap som kan være viktig å dele.



Figur 15: Funn i dialog-*ba*

4.3 Systemsetting-ba

I systemsetting-ba blir ny eksplisitt kunnskap kombinert med eksisterende eksplisitt kunnskap. Dette forbindes gjerne med IKT-verktøy hvor man legger eksplisitt kunnskap inn i databaser og online nettverk. Det som er viktig knyttet til systemsetting-ba er å få delt kunnskap, som er avdekket i de forrige stegene, til alle i organisasjonen som har behov for denne kunnskapen. På bakgrunn av dette ble vårt tredje forskningsspørsmål: ”*Har Det norske utfordringer med å gjøre eksplisitt kunnskap tilgjengelig for alle i organisasjonen?*”. Her har vi omtalt alle kontekster hvor eksplisitt kunnskap kan deles med hele organisasjonen.

Mappesystem

Med mappesystem mener vi et digitalt arkiv. Q er et mappesystem som de fleste avdelinger bruker. Litt humoristisk forklarer en informant: “*Q er en fantastisk plass vi har i selskapet. Det er en mappestruktur av en annen verden. Det er sti på sti på sti, kilometervis med tråder og i bestefall har du tilgang til alt, men det har du som regel ikke.*”

Det er blandede følelser om hvor godt dette systemet fungerer. Kritikken mot Q-disken baserer seg mest på at det er uoversiktlig på grunn av mye innhold. En informant sier: “*Det er jo en ganske stor høystakk som man må klare å navigere i for å finne fram.*” En annen informant utdyper: “*Vi har vel 80 lisenser. Og med alle sine 10 mapper og underdokumentasjon, så er det jo klart at det er masse dokumentasjon som ligger der. Og hvordan man skal dele dette på en god måte og være klar over at dette kan være nyttig for deg er jo utfordringen.*”

Det er flere systemer som brukes for lagring av informasjon i *Det norske*. Q er et av de mest kjente i avdelingene og de øvrige systemene er varianter av denne. En informant oppsummerer: “*Men dette er et dilemma i sånne verktøy. Hvis vi har et møte med f.eks. Statoil, som er deleier i Ivar Aasen-lisensen og prosjektet. Vi får gode fagfolk rundt bordet og gode diskusjoner, bra presentasjon. Så er det dilemma i ettertid å gjøre denne informasjonen tilgjengelig for andre som trenger den. Vi slenger inn en PDF og så kan verktøyet deres eller vårt, legge til flere "tagger" som f.eks. "completion", "system 42", "material", "gass" og sånne type elementer som gjør det søkbart om 2 år. Men det er vanskelig, det skal ikke trekkes under en stol.*”

Disse formene for mappesystemer passer godt inn i et systemsetting-*ba* på grunn av programmets egenskaper til å lagre eksplisitt kunnskap og dele dette med andre deler av organisasjonen. Derimot opplever noen informanter at noen av mappesystemene kan være vanskelig å bruke på grunn av for mye informasjon.

Intranett

Intranett er et internt nettverk som ansatte i *Det norske* har tilgang til. Intranett brukes til å dele informasjon som alle bør vite noe om. En informant forklarer: *“For å dele nyheter for alle i selskapet så har vi intranett, og vi har det for å dele informasjon som er til glede for alle og som alle bør vite noe om, og det fungerer jo greit.”*

Videre utdyper informanten: *“Og hvis det er noen som har lyktes med noe interessant så skal det egentlig flagges og lages en sak og legges på intranett, hvis de mener det er viktig for alle i selskapet. Så systemene er der, spørsmålene om vi er flinke nok til å bruke det?”*

En annen informant omtaler intranettet: *“Intranett er en veldig stor kilde til kunnskap om ulike ting og man plukker også opp om hvem som skal kunne noe om noe [...] Vi har i tillegg dokumenter som er lagret med beskrivelser av hvordan ting gjøres og slikt som legges på intranett.”*

Intranett brukes som en kilde til å skrive ned og dele eksplisitt kunnskap med andre ansatte i organisasjonen. Denne beskrivelsen gjør at intranett er en kontekst som kan kategoriseres under systemsetting-*ba*. Det kommer fram at intranett er en innholdsrik kontekst som gjør det mulig å dele eksplisitt kunnskap.

Det norske skolen/ kurs/ seminar/ konferanse

Det norske skolen, kurs, seminar og konferanse er former for undervisning der hovedsakelig eksplisitt kunnskap formidles til flere. Ifølge informantene kan hver ansatt melde seg på eksterne kurs og konferanser hvor man i tillegg kan lære hva resten av industrien holder på med: "Det er jo sånn eksterne kurs og konferanser man kan være med på. Det er mer restriktivt nå da, med den lave oljeprisen." En annen informant følger opp: "Men det er jo veldig gunstig å vite hva resten av industrien holder på med og. Andre selskaper man kan lære av. Forskning."

I tillegg har de *Det norske skolen*, som er en intern opplæringskole for ansatte og konsulenter i *Det norske*. En av informantene forteller litt om dette: *"Jo, nå har vi jo i 2016 fokusert på noen fagområder som skulle spesielt øke sin kompetanse. Det er jo sånn "Det norske skolen" som man kan melde seg på. Hvis ikke jeg tar feil, så var det GoG, Geologi for ikke-geologer."*

En annen informant utdyper også at de har en læringsportal på intranett, hvor artikler og videoer som blir laget av en person kan deles med resten. Etterhvert skal også all informasjon fra *Det norske skolen* samles på ett sted: *"Det norske skolen er en intern opplæringskole. Der er det bare å melde seg på. Jeg kan holde kurs gjennom Det norske skolen, og da går det ut påmelding til hele selskapet. Etterhvert skal det tilrettelegges slik at alt på Det norske skolen samles på ett sted."*

Kurs, seminar, konferanse og *Det norske skolen* blir klassifisert under systemsetting-*ba* fordi disse er tilgjengelig for hele organisasjonen, og blir på denne måten å kombinere ny eksplisitt kunnskap med eksisterende eksplisitt kunnskap. *Det norske skolen* blir trukket fram som en viktig arena for læring og utvikling, og kan på denne måten også bli klassifisert som et utprøving-*ba*.

Prosedyreutvikling

En form for kunnskapsdeling med konsulenter som blir brukt er at de lager prosedyrer for andre å følge i ettertid. Disse prosedyrene blir ikke laget på egenhånd, men ifølge informantene er det gjerne som en del av et team. Målet med prosedyrene er å være mest mulig rett på sak, dette virker det som man har lyktes med i prosjektet Ivar Aasen: *“Vi har en prosedyre for håndtering av avvikssystemer. Det som ligger på selskapsnivå er fine ord, og... ikke noe galt med det, men litt mer "fancy". Men på Ivar Aasen og audit og verifikasjonsplan for Ivar Aasen. Den var “straight to the point”. Veldig smørbrødlister nesten.”*

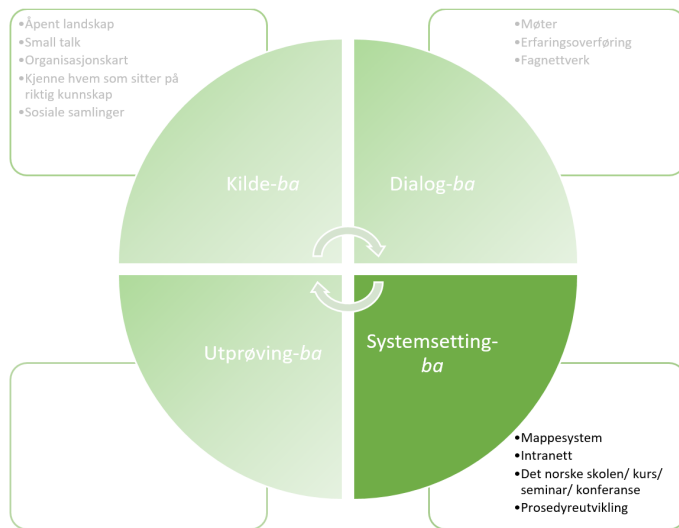
En av informantene påpeker at på generell basis trenger ikke dette å være tilfelle: *“De prosedyrene som eksisterer er kanskje ikke optimale, og trenger å "tweakes" litt, og bruke den erfaringen man har for å få det til så bra som mulig.”* Videre legger informanten til at de nå er inn i en periode hvor de prøver å være mer konsis i forhold til prosedyrene: *“Akkurat nå er vi vel i den at vi skal gjøre det så riktig som mulig. Det betyr verken mer eller mindre enn det du akkurat har behov for.”* En annen informant påpeker også at det mangler litt på systematisering av disse prosedyrene: *“Det er et veldig viktig ord, systematisering. for det er en ting med prosedyrer, jeg tør å si at det er veldig mange i selskapet som ikke visste at det var en prosedyre som eksisterer, som du skulle ha visst om.”*

Det settes også spørsmålsteget fra informantene om det virkelig er behov for så mange prosedyrer: *“Er det virkelig et behov for å ha så mange prosedyrer. Kanskje vi kan slå alt i ett? Ambisjonen er jo at Det norske skal vokse og vokse og ha flere prosjekter. Så isteden for at hver gang vi har et prosjekt må vi lage en ny prosedyre, hvorfor har vi ikke en god en som vi kan bruke om igjen og om igjen.”*

Prosedyreutvikling er en form for systemsetting-*ba*, fordi det er en måte å gjøre eksplisitt kunnskap tilgjengelig for hele organisasjonen. Det påpekes at noen prosedyrer kan være vanskelig å benytte seg av på grunn av at de er for kontekstavhengige. Det blir også uttrykt at *Det norske* kunne hatt godt av å forbedre flere av prosedyrene, slik at de kan benyttes i flere sammenhenger.

Oppsummering systemsetting-ba

Det norske har mange forskjellige systemer for å skrive ned og dele eksplisitt kunnskap. De har et relativt godt tilrettelagt infrastruktur av IKT-løsninger som gjør det effektivt for organisasjonen å utføre kunnskapsdeling. Det påpekes at det kan være vanskelig å finne fram til riktig nedskrevet kunnskap, fordi systemene kan oppleves som rotete. Det blir også nevnt at IKT-systemene deres har for mye innhold.



Figur 16: Funn i systemsetting-ba

4.4 Utprøving-ba

Utprøving-ba kan på mange måter sammenlignes med læring. Ved benytte seg av metoder som for eksempel “learning-by-doing” og “prøv-og-feil”, kan hver enkelt omgjøre eksplisitt kunnskap til taus. I utprøving-ba handler det om å gjøre felles erfaringer og idéer til sine egne. For å avdekke hvilke kontekster som legger til rette for å lære, har vi stilt forskningsspørsmålet: ”*Har Det norske lite fokus på at ansatte skal tilegne seg kunnskap ved å lære fra bedriftens systematiserte erfaringer?*”. Forskningsspørsmålet begrenser seg til “bedriftens systematiserte erfaringer” og dette gjør at vi ikke har hatt fokus på i hvilken grad *Det norske* tilegner seg kunnskap fra andre organisasjoner.

Medarbeidersamtale

Medarbeidersamtalen er en kommunikasjonskanal mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Ofte blir temaer som trivsel og målsetninger diskutert, men kan også omhandle mange andre temaer. I medarbeidersamtalen hos *Det norske* blir de ansatte oppfordret til å tilegne seg ny kunnskap. En av informantene forteller: *“Tidligere så har det vært oppfordringer at man skal delta på et eller annet kurs eller konferanse.”*

De benytter også mål for avgjøre hvordan hver enkelt ønsker å utvikle seg. En annen informant følger opp: *“Vi har en sånn måltavle. Man får pålagt mål av lederen sin at du må utvikle deg i en eller annen retning.”* Videre utdyper informanten: *“Gjennom medarbeidersamtalen så setter man seg mål for året, så skal det gjennomgås underveis, og så på slutten da. Da ser man hvordan det gikk. Da har man jo gjerne fem til seks mål, utenom vanlige gjøremål.”*

Da vi spør om det er oppfølging i løpet av året knyttet til å tilegne seg ny kunnskap, svarer informanten: *“Nå er det faktisk knyttet mot bonus. Så nå går det rett på bunnlinja. Så nå er det opp til lederen å utvikle sine ansatte.”* En annen informant utdyper at i 2016 vil det være første gang *Det norske* benytter bonusordninger på å nå egne personlige mål: *“I 2015 har vi ikke noe bonusordning på våre egne personlige mål, det var 50 % på selskapet og 50 % på BU [forretningsenheten man tilhører]. Men fra 2016 så er det 1/3 selskap, 1/3 på BU, 1/3 på målene du har satt selv.”*

Informanten legger også til: *“Ja, de målene du setter deg selv. Enten de er på kurs, lederutvikling, eller hva du eventuelt setter ned. Og de målene som selskapet har, sørger jo for at du har en rød tråd hele veien. Og sørge for å bidra med dette, og så blir du målt på det i slutten. “Har du egentlig gjennomført dette her”, så da er 1/3 av bonusen linket opp mot om du har gjort det eller ikke.”*

En informant utdyper: *“Har du en medarbeidersamtale med sjefen din, så blir man enig om at dette kurset ønsker man å gå på. Det har aldri vært noe sånn "vi har ikke råd, vi har ikke penger, dette kan vi ikke være med på". Men utfordringen for oss er at vi aldri klarer å bruke opp disse kursbudsjettmidlene fordi vi ikke har tid til å dra på kurs. Det er jo det som er flaskehalsen. For det er jo mye mer vi kunne tenkt å dra på, men hverdagen er så travel at det er vanskelig å prioritere.”*

Medarbeidersamtale benyttes til å sette seg mål for hvilken retning man ønsker å gå. Det er kun i medarbeidersamtalen at man blir oppfordret til å tilegne seg ny kunnskap ved kurs og lignende, men det er ingen hindringer (sett bort i fra tid) for å delta på dette.

Medarbeidersamtalen omhandler ikke direkte utprøving-*ba*, men vi har valgt å ta det med fordi det bidrar til å tilrettelegge for selvstudium gjennom mål og incentiver.

Selvstudier

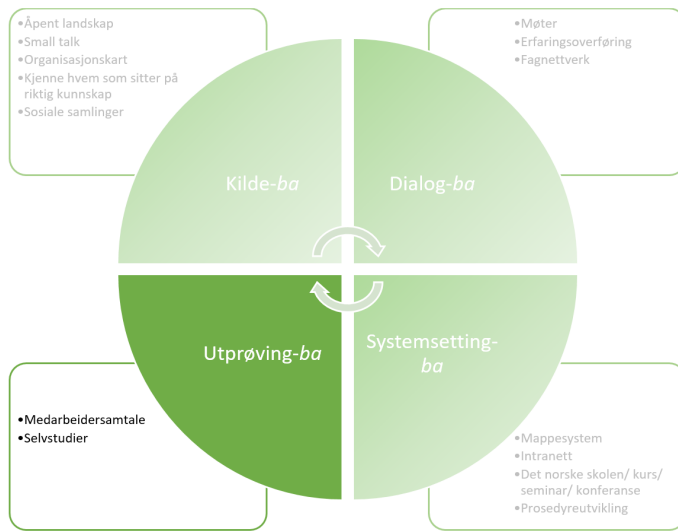
Selvstudie er dedikert tidsbruk som en ansatt bruker for å heve sin kunnskap. Det er lagt opp til mye selvstudier i *Det norske*, som en informant sier: *“Du må være litt proaktiv for å få tak i informasjon hvis du mener den eksisterer i selskapet. Du kan ikke sitte å vente på at noen skal kanskje vite hva du holder på med.”*

En annen informant opplyser om hvordan de tilegner seg ny kunnskap: *“Det er jo mye oppsøkende da. Vi må enten finne informasjon på intranett eller snakke med noen. [...] Så kan vi jo melde oss på kurs i form av Det norske skolen. Det er jo litt opp til deg selv, hvor mye du vil delta på, hva du føler er nyttig for deg, og hvor mye innsats de vil legge i å lære seg noe nytt.”*

Det norske legger til rette for at ansatte skal lære seg ny kunnskap gjennom *Det norske skolen*, selvstudier og kurs. Det kan tyde på at *Det norske* har normer som oppfordrer til denne typen læring. Denne måten for læring passer inn i et utprøving-*ba* fordi det er fokus på å gjøre eksplisitt kunnskap taus.

Oppsummering utprøving-*ba*

Våre funn tyder på at det er opp til hver enkelt ansatt å utvikle sin egen kunnskapsbase. De setter seg mål i medarbeidersamtalen, men det er tilsynelatende lite oppfølging underveis. Derimot skal måloppnåelse bli tilknyttet bonus i 2016, noe som vil innebære at nærmeste leder får et ansvar på å følge opp sine ansatte. Det er også lagt godt til rette for å lære av bedriftens systematiserte erfaringer, men en informant nevner tid som en utfordring.



Figur 17: Funn i utprøving-*ba*

4.5 Oppsummering av resultater.

Resultatene viser at *Det norske* har flere kontekster som kan klassifiseres innunder de fire forskjellige typene *ba* (se figur 18). Dette betyr at de har lagt til rette for at kunnskapsdanningsprosessen kan foregå, men vi har også avdekket flere utfordringer som kan hemme effektiviteten.

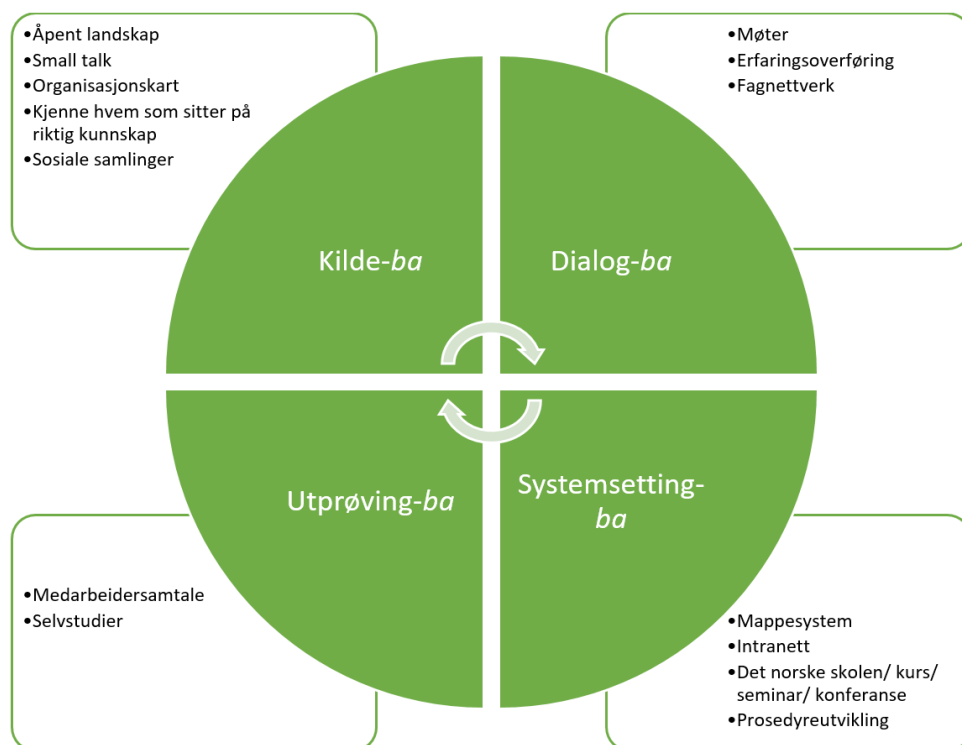
I kilde-*ba* ble det avdekket flest kontekster, og det er særlig det åpne landskapet som er hovedkilden til at ansatte danner tillit til hverandre. Vi ser derimot utfordringer knyttet til at ansatte i mindre grad kjenner sine kolleger utenfor deres avdeling.

I dialog-*ba* blir møter, fagnettverk og Lessons learned trukket fram som viktige kontekster hvor ansatte kan diskutere og reflektere over idéer, meninger og kunnskap. Vi har derimot sett utfordringer i forhold til å vite hvilken kunnskap som er viktig å dele.

Det norske har mange kontekster for systemsetting-*ba* som støtter opp kunnskapsdeling. *Det norske* har flere velutviklede systemsetting-*ba*, men informantene opplever at de kan oppleves rotete. Dette kan være på grunn av at det er en overflod av informasjon, som kan ha sammenheng med kilde- og dialog-*ba*.

I utprøving-*ba* ble det oppført ganske få kontekster. Dette kan være fordi det er vanskelig å se de tydelige skillene mellom de forskjellige *ba* og flere av kontekstene i systemsetting-*ba* kunne også vært oppført i utprøving-*ba*. For eksempel er *Det norske skolen* en kontekst der informasjon deles med hele organisasjonen, men samtidig er det en læringskontekst for de som deltar. Dette kan tyde på at det ikke alltid er en tydelig overgang mellom de forskjellige *ba*.

Som oppsummering presenterer vi resultatene i figur 18 som viser de forskjellige kontekstene for kunnskapsdeling og deres tilhørighet. Dette gir en billedlig forklaring på hvilke kontekster som finnes i *Det norske*, og som vil være et utgangspunkt for videre diskusjon.



Figur 18: Skjematisk oppsummering av resultatene

5 Diskusjon

På grunn av at *ba* er vanskelig å definere og avgrense, avhenger tolkningen av *ba* i stor grad av personen som analyserer. Dette fører til at diskusjonen handler om hvordan vi har forstått hvordan *ba* tilrettelegges for i *Det norske* og hvordan dette kan forbedres. På denne måten kan vi belyse problemstillingen fra flere vinkler og peke ut hva vi synes er de viktigste faktorene.

Vi har valgt å endre rekkefølgen fra tidligere kapitler ved å starte “bakerst” med utprøving-*ba* og avslutte med kilde-*ba*. Dette har vi gjort på bakgrunn av at vi mener *Det norske* har størst forbedringspotensiale i de to første *ba* (kilde-*ba* og dialog-*ba*). Ved å bygge opp på denne måten prøver vi samtidig å belyse sammenhengen mellom de ulike *ba*. Logikken har vært at hvis det er utfordringer i utprøving-*ba* kan dette skyldes utfordringer i de foregående kontekstene. Derfor vil vi i diskusjonskapittelet jobbe oss baklengs for å belyse de underliggende faktorene som fører til en mindre effektiv kunnskapsdeling hos *Det norske*.

Det kan noen ganger være vanskelig å avgrense konteksten til enkelte *ba*. Dette kan illustreres med eksempelet om *Det norske skolen*, som blant annet kan benyttes både som en kontekst hvor kunnskap blir delt til hele organisasjonen (systemsetting-*ba*) og som en læringsarena for hver enkelt ansatt (utprøving-*ba*). Det er også viktig å påpeke at *ba* ikke er en fasit, men heller en veileder for hvordan man kan tilrettelegge for kunnskapsdeling på en god måte.

5.1 Utprøving-*ba*

Drøfting av funn

Våre funn kan tyde på at det er godt tilrettelagt for utprøving-*ba* på flere måter i *Det norske*. Ansatte kan tilegne seg ny kunnskap gjennom selvstudier, kurs og *Det norske skolen*. Utprøving-*ba* handler om å legge til rette for at ansatte kan omdanne organisasjonens systematiserte erfaringer til personlig taus kunnskap. Taus kunnskap er av stor verdi på grunn av at denne ressursen øker de ansattes kapasitet til å løse komplekse problemer (Nonaka et al., 2000). Vi tolker at selvstudier, kurs og *Det norske skolen* er kontekster som legger til rette for internaliseringsprosessen hvor eksplisitt kunnskap omdannes til taus.

Det er også innført en incentivstruktur knyttet til måloppnåelse i forhold til ansattes kunnskapsheving. Denne incentivstrukturen er knyttet opp mot organisasjonens overordnede mål for hvilken kunnskap organisasjonen ønsker. Virkningen av bonusordninger tilknyttet komplekse læringsprosesser er ikke en del av denne undersøkelsen, men hovedpoenget er at dette tyder på at *Det norske* har fokus på å heve kunnskapsnivået til de ansatte.

Anbefalinger om forbedringer

Under medarbeidersamtalen blir ansattes mål om kunnskapsheving fastsatt og måloppnåelse blir belønnet med bonus. Det framkommer også av resultatene at det er opp til hver enkelt hvor mye innsats som skal nedlegges i å lære ny kunnskap og hvordan dette skal gjennomføres. Teorien foreslår metoder som effektiviserer læring i et utprøving-*ba*, for eksempel “prøv og feil” og “learning by doing” (Nonaka et al., 2000). Ut ifra dette mener vi at tettere oppfølging samt fokus på prøving og feiling for effektiv læring, kan påvirke måloppnåelsen positivt.

Avdelingene vi intervjuet fokuserte på forskjellige metoder for å lære. En avdeling har rutiner på at ansatte som har vært på kurs skal dele det mest relevante med resten av avdelingen. Dette ser vi på som en effektiv metode som gir mulighet for alle i avdelingen å lære ny kunnskap, uten å sende hele avdelingen på kurs. Resultatene viser derimot at enkelte avdelinger ikke har kjennskap til hvilke metoder andre avdelinger benytter. En av utfordringene til mange bedrifter er nettopp å kapre og utvinne den kunnskapen som allerede eksisterer i organisasjonen (Hiebeler, 1997). Vi ser at dette også kan være en utfordring for *Det norske*. Ved å benchmarke seg selv kan *Det norske* adoptere gode rutiner om kunnskapsdeling fra andre deler av organisasjonen.

Flere informanter påpeker *Det norske skolen* som en god arena for kunnskapsdeling. Den legger særlig til rette for læring fra andre i organisasjonen gjennom kurs og presentasjoner. Samtidig er det også en kontekst der ansatte kan bli kjent, diskutere og reflektere, samt en kanal for å dele kunnskap til mange. SECI-modellen viser hvordan kunnskapsdanning går fra individnivå opp til et kollektivt nivå og ned til individnivå igjen. Hver av de fire metodene i SECI korresponderer med de fire typene *ba* (Gotvassli, 2015, Nonaka, 1994). Vi tolker dette som at *Det norske skolen* som *ba* inneholder alle delene av SECI-modellen. Dette kan tyde på at ikke alle kontekster for kunnskapsdeling kan klassifiseres som en spesifikk *ba*.

Ettersom *Det norske skolen* inneholder mange forskjellige kontekster på samme tid kan det fra et kunnskapsdelingperspektiv være grunn til å anbefale videre utvikling av denne. Selv om *Det norske skolen* innehar alle deler av SECI-prosessen, kan det likevel være nødvendig med andre kontekster som fremmer kunnskapsdeling.

Resultatene er mangelfulle i forhold til hvilken kvalitet de systematiserte erfaringene til *Det norske* har. Vi velger likevel å påpeke hva som kan bidra til mer effektiv læring. Chou og He (2004) har undersøkt hvor det er mest signifikant sammenheng mellom kunnskapsressurser og SECI. Her kommer det fram at konseptuelle kunnskapsressurser påvirker internaliseringsprosessen i størst grad. Dette kan tyde på at organisasjonens systematiserte erfaringer bør framstilles ved hjelp av bilder, symboler og språk slik at de ansatte enklest mulig kan tilegne seg den eksplisitte kunnskapen.

Hvis man ser på *Det norske* sitt fokus på å lære av bedriftens systematiserte erfaringer oppleves dette vanskelig for noen. Med de systematiserte erfaringene mener vi særlig IKT-systemene (for eksempel Q og Lessons learned). I utprøving-*ba* fokuseres det på at de systematiserte erfaringene skal omdannes til taus kunnskap av de enkelte individene. Ved å lese dokumenter eller manualer knyttet til jobben man skal utføre, kan man internalisere den eksplisitte kunnskap, slik at disse dokumentene og manualene blir en del av den tause kunnskapsbasen (Nonaka et al., 2000). Det kan tyde på at det finnes for mye innhold i IKT-systemene hos *Det norske* som gjør det vanskelig å finne den riktige kunnskapen. Dette impliserer at det kan være utfordringer i de øvrige *ba*.

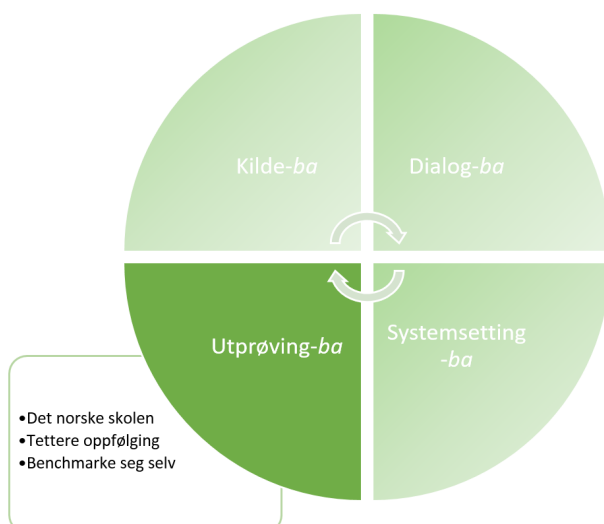
Teorien legger internaliseringsprosessen i utprøving-*ba*, men for å lære av organisasjonens systematiserte erfaringer er det viktig at produktet i systemsetting-*ba* er av god kvalitet. I internaliseringsprosessen benyttes de systematiserte erfaringene til organisasjonen (Nonaka et al., 2000). Det kan dermed være vanskelig å definere i hvilken *ba* denne prosessen begynner og slutter. På denne måten kan internaliseringsprosessen være avhengig både av systemsetting- og utprøving-*ba*. Dette kan tolkes slik at man bør se helhetlig på *ba*, i stedet for kun å se isolert på hver enkelt.

Oppsummering utprøving-ba

Det norske har flere kontekster som bidrar til at de ansatte kan tilegne seg kunnskap ved å lære fra organisasjonens systematiserte erfaringer. Spesielt ønsker vi å trekke fram *Det norske skolen* som en god arena for å tilegne seg ny kunnskap. Videre utvikling av denne kan fremme kunnskapsdeling i *Det norske*.

Vi vil også anbefale en tettere oppfølging knyttet til kunnskapsheving, slik at læringsprosessen kan oppleves mer givende. Vi anser det viktig å tilrettelegge for utprøving-ba med en prøv-og-feil kultur slik at hver avdeling kan finne sin måte å tilrettelegge best mulig for læring. For eksempel finnes det ulike metoder for utprøving-ba på tvers av organisasjonen, som kan brukes til inspirasjon.

For noen ansatte oppleves det som vanskelig å finne den riktige kunnskapen, fordi det er for mye informasjon å lete gjennom. Dette kan tyde på at det er utfordringer i systemsetting-ba. Det kan derfor være hensiktsmessig å anbefale å benytte seg i større grad av konseptuelle kunnskapsressurser som bilder, symboler og prototyper som kan gjøre det enklere å forstå innholdet i den eksplisitte kunnskapen. I tillegg kan det være hensiktsmessig å ha et helhetelig syn på ba, fordi prosessene i SECI-modellen kan være avhengig av flere enn ett ba og omvendt.



Figur 19: Anbefalinger i utprøving-ba

5.2 Systemsetting-ba

Drøfting av funn

Våre funn viser at *Det norske* har lagt godt til rette for deling av kunnskap ved hjelp IKT-systemer. *Det norske* benytter blant annet diverse mappesystemer for å lagre dokumenter, presentasjoner og erfaringsskriv. Alle i selskapet kan i utgangspunktet få tilgang til all informasjon, men det finnes noen formelle begrensninger. Systemsetting-ba er en kontekst som handler om å kombinere eksplisitt kunnskap og dette gjøres mest effektivt ved hjelp av IKT-systemer (Nonaka og Konno, 1998). Dette kan tyde på at det er god tilgjengelighet på organisasjonens systematiserte erfaringer. I tillegg til mappesystemer benytter også *Det norske* seg av andre kontekster for systemsetting-ba.

Resultatene viser at intranett blir benyttet som en form for intern nyhetskilde. Her fremkommer nyheter og informasjon om hendelser, ansatte og andre nyttige ting som er verdt å få med seg. Det fremkommer også at det lagres en del dokumenter på intranett. Redundans er intensjonell overlapping av informasjon om forretningsvirksomhet, ledelsesansvar og selskapet som en helhet, noe som i følge teorien kan fremme kunnskapsdeling. Redundans kan også føre til problemer i form av overflod av informasjon, noe som øker hvor mye informasjon hver enkelt må prosessere (Nonaka og Takeuchi, 1995). Det kan dermed være grunn for *Det norske* å definere i større grad hvilken kunnskap som skal lagres på de ulike plattformene for å hindre overflod av informasjon.

Vi vil også trekke fram *Det norske skolen* som en god kontekst for systemsetting-ba. Resultatene viser at kurs i regi av *Det norske skolen* har et godt rykte og blir raskt fullt. *Det norske skolen* gjennomføres blant annet ved at eksperter innen ulike fagfelt får presentere kunnskap som kan være viktig for andre deler av organisasjonen. Nonaka og Konno (1998) mener at systemsetting-ba utføres mest effektivt ved å bruke IKT-verktøy, som databaser og online nettverk. Vi ser derimot at *Det norske skolen* også kan være en effektiv metode for systemsetting-ba. Det kan være viktig å være oppmerksom på at ulik kunnskap bør formidles i ulike kanaler og kontekster. Derfor kan det være viktig å tilrettelegge for flere typer systemsetting-ba, slik som *Det norske skolen*.

Kommunikasjonsverktøy som telefon, epost, deling av skjerm og chat blir også brukt til å kombinere eksplisitt kunnskap. Overordnet ser vi at *Det norske* har tilrettelagt for flere måter å kombinere eksplisitt kunnskap, noe som gir rom for individuelle preferanser. Derimot finner vi i resultatene at det også er mulighet for forbedringer.

Anbefalinger om forbedringer

Informantene opplever at innholdet i enkelte mappesystemer er vanskelig å benytte på grunn av for mye innhold. I teorien beskrives redundans som et grunnleggende vilkår for organisatorisk kunnskapsdanning. Redundans kan derimot også øke hvor mye informasjon den enkelte ansatt skal prosessere, som kan føre til problemer med for mye informasjon (Nonaka og Takeuchi, 1995). Resultatene kan tyde på at redundans i systemsetting-*ba* er en utfordring for *Det norske*. Det kan derfor være grunn til å anta at den eksplisitte kunnskapen ikke har blitt filtrert i dialog-*ba*, og at *Det norske* driver mer med informasjonsdeling enn kunnskapsdeling. Dette kan føre til at kombineringsen i systemsetting-*ba* ikke blir benyttet i stor grad når innholdet ikke er godt nok.

Under et av intervjuene stilte vi oss kritisk til hvordan prosedyrene for Ivar Aasen prosjektet kunne bli bedre fordi de hadde mindre tid til å utforme de. Vi anså det som uforståelig logikk at prosedyrene kunne bli bedre med mindre tid. Dette kan derimot forklares med et av de grunnleggende vilkårene for organisatorisk kunnskapsdanning, som er kaos. Følelsen av kaos blir generert naturlig når en organisasjon støter på store utfordringer, som i dette eksempelet var tid (Nonaka og Takeuchi, 1995). Mangel på tid kan ha ført til at de involverte revurderte de eksisterende metodene for prosedyreutvikling, som kan ha vært en del av grunnen til økt effektivitet.

Selv om systemsetting-*ba* handler om å gjøre eksplisitt kunnskap tilgjengelig for alle i organisasjonen, så ser vi fra resultatene at dette ikke trenger å være nødvendig i alle situasjoner. I teorien handler systemsetting-*ba* om å få kunnskap opp på organisasjonsnivå slik at den riktige kunnskapen går på tvers av avdelingene (Nonaka et al., 2000). I en så kompleks organisasjon som *Det norske*, kan det være vanskelig å vite hvilken kunnskap som er viktig for andre avdelinger. For eksempel, kan det være vanskelig å avgjøre hvor relevant de seismiske kartene fra geologiavdelingen er for økonomiavdelingen. Det er derfor viktig at

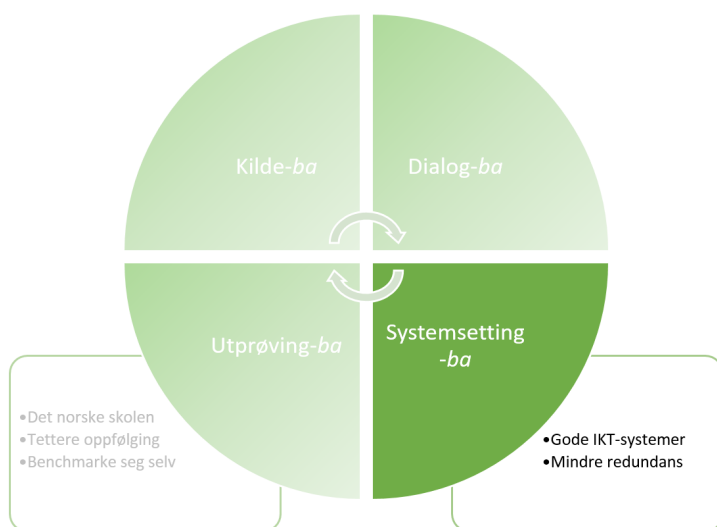
slike utfordringer blir diskutert i dialog-*ba*, slik at den kunnskapen som blir delt i systemsetting-*ba* er berettiget.

Våre resultater kan også tyde på at det på generell basis ofte benyttes feil IKT-verktøy til den oppgaven man skal utføre. For eksempel påpeker en av informantene at veldig mye foregår på mail i *Det norske*. Dette kan tyde på at man enkelte ganger heller burde benyttet telefon eller ansikt-til-ansikt kommunikasjon for å få løst oppgaven. Bruken av riktig IKT-verktøy til riktig oppgave kan bidra til en mer effektiv arbeidshverdag. Derimot handler vår undersøkelse mer om læring og innholdet i den eksplisitte kunnskapen som skal deles, slik at denne problemstillingen kan være aktuell for en annen undersøkelse.

Oppsummering systemsetting-*ba*

En av de viktigste funnene i denne undersøkelsen var at det i *Det norske* var vanskelig å finne fram i de systematiserte erfaringene på grunn av for mye innhold. Videre fant vi at det ikke er utfordringer knyttet til IKT-systemene i seg selv, men hvordan de blir benyttet. Vi tror derfor ikke *Det norske* vil få økt effektivitet ved å anskaffe nye IKT-systemer, men isteden fokusere på hvordan man kan benytte eksisterende teknologi bedre.

Videre har vi sett at våre resultater tyder på at kunnskapen ikke har blitt rettferdiggjort i dialog-*ba* gjennom diskusjon og refleksjon. På bakgrunn av dette mener vi at hovedproblemet i forhold til kunnskapsdeling i *Det norske* ligger i dialog-*ba*.



Figur 20: Anbefalinger i utprøving-*ba*

5.3 Dialog-ba

Drøfting av funn

Våre funn viser at det er tilrettelagt for flere ulike typer dialog-ba i *Det norske*. Møter, fagnettverk og Lessons learned er ulike kontekster som gir mulighet til å reflektere over hva som er viktig kunnskap for *Det norske*. Vi ser også at utfordringene med kunnskapsdeling i dialog-ba ikke er knyttet til manglende kontekster, men hvor gode de enkelte dialog-ba er. Et godt dialog-ba legger til rette for gode diskusjoner slik at man i fellesskap kan komme til enighet om hvilken kunnskap som er viktig å dele (Nonaka og Konno, 1998). På denne måten fungerer dialog-ba som et “filter” eller en “sil” for hvilken kunnskap som skal deles (Nonaka, 1994). Jo bedre silen er, jo bedre blir produktet som kommer igjennom. Etter vår mening er derfor dialog-ba viktig for å effektivisere systemsetting-ba og utprøving-ba.

Våre funn kan tyde på at et av hovedproblemene til *Det norske* er at mye av den kunnskapen som er tilgjengelig ikke blir benyttet. For mye redundans kan påvirke eksternaliseringsprosessen (Nonaka og Takeuchi, 1995). Hvis det ikke blir benyttet diskusjoner for å sette ord på den tause kunnskapen, kan det føre til mindre konkretisering av kunnskapen som er viktig å overføre (Nonaka og Konno, 1998). Hvis dialog-ba ikke blir benyttet som “sil” kan det føre til større grad av informasjonsdeling enn av kunnskapsdeling. Mangel på diskusjon og refleksjon kan føre til at dokumenter blir preget av for mange detaljer og at rapporter som legges ut ikke klarer å formidle den bakenforliggende tause kunnskapen.

Resultatene våre viser ikke tydelig hva som gjør dialog-ba mindre effektivt. Derimot ser vi at i utprøving-ba og systemsetting-ba har utfordringene vært å vite hvem som sitter på hvilken kunnskap og at det er en overflod av informasjon i mappesystemene til *Det norske*. Dette gjør at det kan være vanskelig å finne den riktige kunnskapen som befinner seg i organisasjonen. Disse utfordringene mener vi har et opphav i dialog-ba fordi det ikke er nok diskusjon rundt hvilken kunnskap som er viktig å dele. Dette kan tyde på at dialog-ba hos *Det norske* kan forbedres, og etter vår mening er det her det bør fokuseres mest på forbedring. For å effektivisere dialog-ba har vi sett på hvordan *Det norske* kan bidra til å forenkle diskusjonen rundt hvilken kunnskap som er viktig å overføre.

Anbefalinger om forbedringer

Våre resultater viser at hver avdeling har lagt til rette for dialog-*ba* på hver sin måte. For eksempel benytter en avdeling seg av fagnettverk, mens en annen i større grad benytter seg av møter. Dette kan tyde på at det er en grad av autonomi i avdelingene. En autonom organisasjon kan ha større sannsynlighet for å opprettholde større fleksibilitet i å anskaffe, tolke og formidle informasjon (Nonaka og Takeuchi, 1995). På den ene siden ser vi at det kan være positivt at hver avdeling har en metode for diskusjon som passer sin arbeidshverdag. På den andre siden kan dette føre til at sluttproduktet av de ulike typene dialog-*ba* kan være veldig forskjellig i form og kvalitet. Dette kan føre til at den eksplisitte kunnskapen som er sluttproduktet av diskusjon, i variert grad blir delt med resten av organisasjonen. Det er derfor viktig å være oppmerksom på at den eksplisitte kunnskapen bør være forståelig slik at den kan deles med resten av organisasjonen.

Informantene beskriver Lessons learned som en god metode for kunnskapsdeling. For at dialog-*ba* skal bli optimalt tilrettelagt, foreslår teorien at det vektlegges diskusjoner i tverrfaglige team. På denne måten kan idéer og meninger bli forstått av flere, og ikke bare “eieren” av forslaget (Nonaka og Konno, 1998). Lessons learned formaliserer og legger godt til rette for diskusjon og omgjøring av taus til eksplisitt kunnskap. Det er også tydelig hva som skal reflekteres rundt og det er klare retningslinjer for hva som bør oppnås. Fordelen med Lessons learned er at hvis diskusjonen og refleksjonen rundt hvilken kunnskap som er viktig å overføre er tilstrekkelig, kan sluttproduktet få høy nytteverdi. Ved utilfredsstillende gjennomføring kan sluttproduktet få lite nytteverdi fordi det kan være vanskelig å tolke den eksplisitte kunnskapen.

Vi ønsker også å trekke fram fagnettverkene som en mer uformell metode for å dele kunnskap. Resultatene viser at fordelene med fagnettverk kontra Lessons learned er at man får tilgang til hele diskusjonen rundt et tema, og ikke bare sluttproduktet. Motsatt vil man derimot ikke få et like konkret sluttprodukt som ved Lessons learned. Fagnettverk innebærer også redundans, altså informasjon som går utenfor det som er absolutt nødvendig (Nonaka og Takeuchi, 1995). På denne måten kan det være enklere å forstå den eksplisitte kunnskapen, fordi man i ettertid kan se på hele prosessen for hvordan kunnskapen gikk fra taus til eksplisitt gjennom diskusjon og refleksjon i nettverket.

Resultatene tyder på at kunnskap og metoder for beste praksis eksisterer i Det norske. Her vil vi understreke dette med å ”benchmarke” seg selv. Det eksisterer flere gode rutiner for diskusjon og refleksjon knyttet til hva som er viktig å overføre. Organisasjoner som utvikler beste praksis for å utnytte kunnskap vil være i forkant av konkurransen (Hiebeler, 1997). Det er derfor ikke nødvendig at man skal gå utenfor egen organisasjon for å finne en prosedyre for hvordan dette skal gjennomføres. Kunnskapen og metodene eksisterer allerede i Det norske, man trenger derfor ikke gå over bekken etter vann.

Flere informanter påpeker at de ikke vet hvordan andre avdelinger utfører kunnskapsdeling. Vi finner også at flere avdelinger har meget gode rutiner på hvordan de kan dele kunnskap. Dette kan tyde på at det er lite kommunikasjon på tvers av avdelingene, og kan være et resultat av utfordringer knyttet til kilde-*ba*.

Praktiske metoder som fremmer eksterne

En av de store utfordringene i *Det norske* er å sørge for å dele riktig kunnskap. Ved å inkludere deltakere fra ulike avdelinger til diskusjon kan flere synsvinkler bli belyst og kan forstås av flere. Dette kan føre til at den tause kunnskapen fra deltakerne i større grad blir omgjort til eksplisitt kunnskap på grunn av bredde i refleksjoner og meninger (Nonaka et al., 2000) (Nonaka og Konno, 1998). Det kan derfor være grunn til å anbefale at *Det norske* bør legge mer til rette for tverrfaglige diskusjoner for å skape en mer effektive dialog-*ba*.

Det er også viktig med høy grad av omsorg i dialog-*ba* for å heve takhøyden for at hver enkelt kan bidra. Omsorg spiller en sentral rolle fordi det skaper trygghet og tillit (Von Krogh, 1998). Dette kan føre til at ny kunnskap blir utviklet og vurdert, isteden for å bli avslått. Vi mener derimot at det også er viktig å balansere omsorg mot oppgaveorientering. På den ene siden er det viktig å danne en kultur der individuelle synspunkter blir ivaretatt og oppfordret, men det er også nødvendig å vektlegge et fokus på kontroll og måloppnåelse. God gruppedynamikk kan være viktig å trene på for å oppnå optimale resultater.

De enkelte avdelingene i *Det norske* har lagt godt til rette for dialog-*ba*, men våre resultater tyder på at rutineene knyttet til hvilken kunnskap som er viktige å overføre ikke er gode nok. En metode for å hjelpe prosessen med å omgjøre taus kunnskap til eksplisitt er å benytte metaforer og analogier. Dette trekkes fram i teorien som gode metoder for å skape forståelse og redusere tvetydigheter i kommunikasjonen (Nonaka, 1994). Økt bruk av slike metoder kan øke effektiviteten i dialog-*ba* fordi det kan gi en større grad av felles forståelse blant deltakerne i diskusjonen.

Hva er viktig kunnskap?

Flere av informantene påpeker at det er vanskelig å vite hvilken kunnskap som er viktig å overføre og hva andre kan ha behov for senere. For å oppnå en effektiv kunnskapsdeling er det viktig at *Det norske* har en intensjon. Intensjon er en av de grunnleggende vilkårene som gir energi til kunnskapsspiralen og er viktig for å avgjøre verdien på kunnskapen som har blitt dannet (Nonaka og Takeuchi, 1995). Intensjonen skal også gi en visjon om hvilken type kunnskap som skal dannes i *Det norske*. Intensjonen skal derfor gjøre det enklere å forstå hvilken type kunnskap som kan være viktig for *Det norske*.

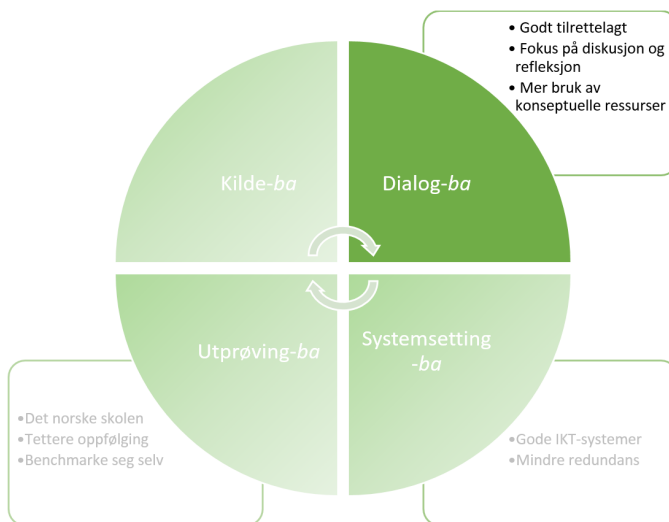
Spørsmålet om hva som er viktig kunnskap er tett knyttet til uttrykket *berettiget og sann overbevisning*. Uttrykket er en del av definisjonen av kunnskap og bygger på at det ikke finnes en absolutt sannhet (Nonaka, 1991). I dialog-*ba* er det derfor viktig å være oppmerksom på hva fellesskapet mener er viktig kunnskap (Nonaka, 1994). Dette kan tolkes i lys av intensjon, slik at man kan sammenligne fellesskapet sine synspunkter opp mot hva som er organisasjonens mål. Med dette mener vi at det er vanskelig å kunne forutsi hva som kan være viktig kunnskap for andre i fremtiden, man må derfor i fellesskap avgjøre hva som kan være viktig.

Oppsummering dialog-ba

Det er lagt godt til rette for dialog-ba hos *Det norske*, vår anbefaling er derfor å forbedre de eksisterende kontekstene isteden for å utvikle nye. Vi mener en bedre tilrettelegging av dialog-ba vil ha størst påvirkning på effektiviteten av kunnskapsdeling i *Det norske*. Dette er hovedsakelig på bakgrunn av at resultatene viser at det er for mye informasjonsdeling og for lite fokus på hva som er viktig kunnskap. Vi har benyttet teori til å foreslå mulige forbedringer til dialog-ba som kan benyttes som inspirasjon.

En god mulighet for *Det norske*, kan være å dele de rutinene for kunnskapsdeling de allerede har med resten av organisasjonen. Dette er særlig relevant i dialog-ba for disse kontekstene blir ansett som veldig gode av de avdelingene som benytter de. Når disse rutinene er lagt til grunn er det viktig å fokusere på diskusjon og refleksjon i fellesskap om hva som kan være viktig kunnskap for andre avdelinger.

Det er også viktig å være klar over at taus kunnskap er vanskelig å formulere. Derfor kan bruk av metaforer, analogier og bilder være verktøy som kan hjelpe denne prosessen. Bilder og modeller kan også være gode supplementer for å lage et rikere dokument som gjør den bakenforliggende tause kunnskapen enklere å forstå.



Figur 21: Anbefalinger i dialog-ba.

5.4 Kilde-*ba*

Drøfting av funn

Det norske har tilrettelagt for flere typer kilde-*ba*: åpent landskap, small talk og sosiale samlinger. Dette gir mulighet for ansatte å dele taus kunnskap på ulike måter. Våre funn indikerer at det ikke er mangel på kilde-*ba* rettet mot avdelingene, men en mangel på kontekster som fremmer samhandling på tvers av organisasjonen.

Det norske bruk av åpent landskap er en god kontekst for kunnskapsdeling i kilde-*ba*. Sosialisering er prosessen hvor taus kunnskap blir overført til andre. Siden taus kunnskap er vanskelig å formalisere, og ofte er tid- og steds spesifikt, kan man bare tilegne seg taus kunnskap gjennom delte erfaringer. Dette kan for eksempel være ved å tilbringe tid sammen, eller å omgås i samme miljø (Nonaka et al., 2000). Ved å legge til rette for åpent landskap oppnår man høy grad av ATA-kommunikasjon, som kan føre til en følelse av samhold i avdelingen. I tillegg er det høy grad av redundans i åpent landskap som kan føre til utvikling av felles perspektiver blant de ansatte (Nonaka og Takeuchi, 1995). Dette gjør at man enklere kan forstå hva andre prøver å formulere, som fører til en enklere deling av taus kunnskap.

Resultatene viser også andre kontekster der ansatte møtes ansikt til ansikt. Det blir trukket fram at rundt kaffeautomaten og lunsjen er gode kontekster hvor man kan bli bedre kjent og diskutere problemstillinger. I kilde-*ba* er det meningen å utvikle tillit, omsorg og engasjement. Fysiske samhandlinger som ansikt-til-ansikt kommunikasjon er vesentlig for å utvikle denne typen følelser (Nonaka og Konno, 1998). Selv om disse eksemplene om kaffeautomaten og lunsjen kan ansees å være banale, er det ingen selvfølge at det er slik. Vi vil derfor påpeke at dette er en god praksis fordi det øker tillit, omsorg og engasjement mellom ansatte. Dette kan også føre til enklere deling av taus kunnskap.

Noen informanter utdyper at etter oppkjøpet av *Marathon* og *Svenska* har det blitt færre sosiale samlinger på tvers av organisasjonen. De forteller også at det er sosiale samlinger innenfor hver avdeling slik at man blir godt integrert innad i avdelingen. Sosialisering kan også finne sted i uformelle sosiale møter utenom arbeidsplassen. Her kan taus kunnskap, som for eksempel verdenssyn og gjensidig tillit bli dannet og delt (Nonaka et al., 2000). Vi mener dette kan tyde på at det ikke er lagt til rette for kilde-*ba* som fokuserer på at ansatte skal bli kjent på tvers av organisasjonen. Dette kan føre til mindre kunnskapsdeling på organisasjonsnivå. Det kan derfor være grunn for *Det norske* å vurdere flere sosiale samlinger på tvers av avdelingene.

Vi ser at hver avdeling har tilrettelagt godt for kilde-*ba* på flere måter. Vi mener derimot at utfordringen ligger i å skape samhold på tvers av avdelingene.

Anbefalinger om forbedringer

Som vi ser av resultatene er det i *Det norske*, lagt godt til rette for kilde-*ba* gjennom åpne landskap og andre kontekster der sosialiseringsprosessen kan foregå. Det er derimot få kontekster for samhandling på tvers av avdelingene. I et kunnskapsdelingsperspektiv består effektiv samhandling av høy grad av omsorg, tillit og empati. Ved å tilbringe tid sammen eller omgås i samme miljø vil deltakerne få delte erfaringer, felles perspektiver og bygge gjensidig tillit. Når disse felles perspektivene ligger til grunn vil det være enklere å dele taus kunnskap, fordi man har en felles kunnskapsbase som gjør at språk og formuleringer vil enklere kunne være forståelig for begge parter (Nonaka, 1994, Nonaka og Konno, 1998). En av de arenaene som går på tvers av organisasjonen er *Det norske skolen*.

Vi mener at *Det norske skolen* er en god arena som også kan brukes som et kilde-*ba*. Det er muligheter for å legge til rette for omsorg og tillit, slik at deltakerne kan utvikle relasjoner til hverandre i tillegg til faglig påfyll. Siden *Det norske skolen* har et godt rykte blant mange ansatte kan denne konteksten raskt bli akseptert som en arena for samhandling på tvers av organisasjonen.

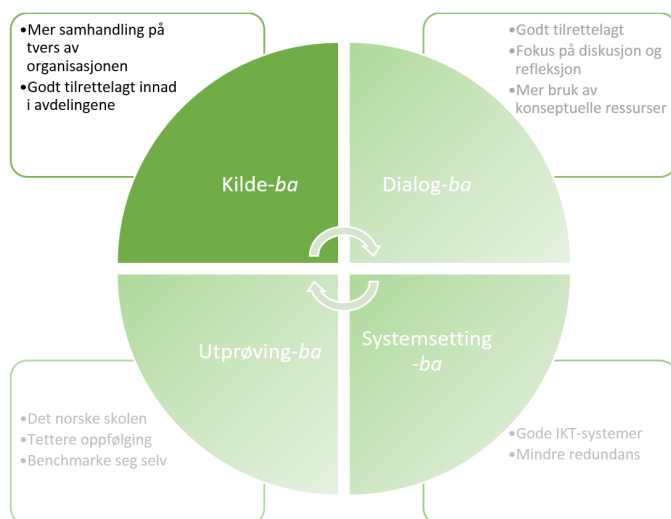
For å øke effektiviteten av kunnskapsdeling i kilde-*ba* ser vi fra resultatene at de ansatte har behov for å raskere kunne finne den personen som sitter på den kunnskapen de er ute etter. Man kan derimot være kritisk til nødvendigheten om at “alle må kjenne alle”, det kan derfor være grunn til å supplere med verktøy som kan knytte ansatte og deres kunnskap. Et eksempel på dette er å lage et mer detaljert organisasjonskart hvor alle ansatte kan opplyse sin kunnskap og kontaktinformasjon. Dette er ikke et direkte eksempel på kilde-*ba*, men et verktøy som kan gjøre det lettere å kommunisere med rett person på tvers av avdelingene. Utfordringen er at mye av kunnskapen er taus, noe som ikke lett kan formidles gjennom slike verktøy. Det kan føre til at man ikke oppnår formålet med å finne den riktige kunnskapen.

Samhandling på tvers av avdelingene vil skape en bedre felles forståelse og et likere verdenssyn blant de ansatte. Dette fører til at det blir enklere å omdanne taus kunnskap til eksplisitt, fordi man har en bedre forståelse for hva andre prøver å formulere. Det vil også bidra til å gjøre det enklere og forstå hva som kan være viktig kunnskap for andre i organisasjonen (Nonaka et al., 2000). Vi mener derfor at det kan være grunn til å se på kilde-*ba* som grunnsteinen i kunnskapsdelingsprosessen og et godt kilde-*ba* kan bidra til å effektivisere de øvrige formene for *ba*.

Oppsummering kilde-*ba*

Vi har tolket kilde-*ba* som et sted der man kan bygge broer. Med dette mener vi at ved å danne relasjoner kan det bli enklere å finne den kunnskapen man trenger mer effektivt. Samtidig danner slike relasjoner et godt grunnlag for videre kunnskapsdeling fordi det danner et likere verdenssyn blant ansatte (Nonaka et al., 2000). Vi anbefaler å fortsette med kontekster som blant annet åpent landskap for å fremme samhandling i avdelingene. I tillegg mener vi det er viktig å utvikle nye kontekster som bygger relasjoner på tvers av organisasjonen.

Kilde-*ba* handler om å oppnå tillit og samhold som gjør det mulig for alle ansatte å dele sin tause kunnskap (Nonaka og Konno, 1998). Forskningsspørsmålet fokuserer derimot på å bli kjent for å kunne dele kunnskap, men dette er ikke nødvendigvis viktig. Det handler like mye om å bygge tillit nok til å ta kontakt med andre ansatte, som om man hadde vært kjent. Målet er å tilrettelegge for en kultur, som er så inkluderende og omsorgsfull at det er like lett å ringe til Stavanger som det er å spørre sidemannen.



Figur 22:Anbefalinger i kilde-*ba*.

5.5 De grunnleggende vilkårenes påvirkning

I litteraturen blir det påpekt at de grunnleggende vilkårene vil føre til mer effektiv kunnskapsdeling. De grunnleggende vilkårene er viktig i alle *ba*, fordi de gir energi til kunnskapsdelingsprosessen. Vi ønsker å nyansere dette synet ved å drøfte hvordan de grunnleggende vilkårene kan vektlegges i ulik grad i *ba*. På denne måten kan *Det norske* tilrettelegge for *ba* på en måte som er godt tilpasset deres situasjon.

I teorien om kilde-*ba* og utprøving-*ba* blir individet vektlagt. I kilde-*ba* bygger individene relasjoner og i utprøving-*ba* er det individet som skal tolke organisasjonens systematiserte kunnskap (Nonaka og Konno, 1998). Disse prosessene kan variere fra person til person og derfor mener vi at autonomi bør bli spesielt tilrettelagt i disse to *ba*. I motsetning kan dialog-*ba* og systemsetting-*ba* i større grad kontrolleres (Nonaka et al., 2000). Disse kontekstene handler i stor grad om å dele med andre, og stiller derfor krav til at alle i organisasjonen følger de samme “spillereglene”. Utfallet av kunnskapsdeling skal bli et produkt alle i organisasjonen kan forstå, og vi mener derfor det er avhengig av en form for kontroll. På bakgrunn av dette mener vi derfor at graden av autonomi bør være høyere i kilde- og utprøving-*ba* enn i dialog- og systemsetting-*ba*.

Intensjon handler om å avgjøre hvilken kunnskap som er viktig for *Det norske* (Nonaka og Takeuchi, 1995). Vi mener at det er viktigst å ha en klar intensjon i dialog- og systemsetting-*ba*. Slik vi har forstått det, er det her det i størst grad avgjøres hvilken kunnskap som skal bli delt på organisasjonsnivå. Det vil også gjøre det enklere å løse utfordringen knyttet til hvilken kunnskap som er viktig å overføre. En tydelig intensjon om hvilken kunnskap som bør deles på organisasjonsnivå kan føre til at dialog- og systemsetting-*ba* blir mer effektive.

Overgangen mellom dialog- og systemsetting-*ba* handler i stor grad om å konseptualisere og rettferdiggjøre taus kunnskapen for å gjøre den eksplisitt (Nonaka, 1994). Nye konsepter utvikles gjennom diskusjon og refleksjon i dialog-*ba*, før det blir kombinert med eksisterende konsepter i systemsetting-*ba* (Nonaka et al., 2000). Ved å innføre en følelse av kaos i organisasjonen kan det føre til at de ansatte opplever et sammenbrudd i rutiner og vaner i organisasjonen. Sammenbruddet krever at det settes fokus på dialog for å utvikle nye konsepter, og for å skape en mer effektiv oppgaveløsning (Nonaka og Takeuchi, 1995). Vi mener derfor at å innføre kaos vil ha større innvirkning på dialog- og systemsetting-*ba* enn på kilde og utprøving-*ba*.

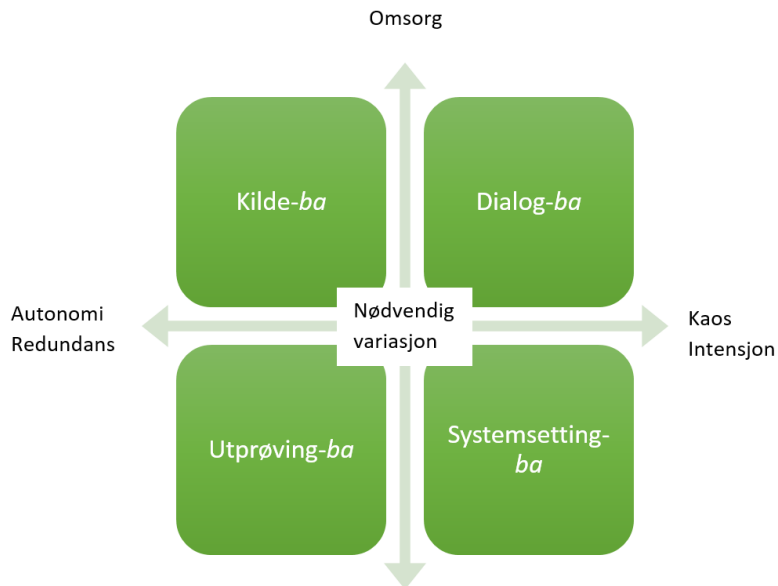
Resultatene våre viser at det kan oppleves vanskelig å finne den riktige kunnskapen som finnes i *Det norske*, fordi det er for mye informasjon. Dette kan tilbakeføres til dialog-*ba*. *Det norske* har liten grad av diskusjon rundt hva som er viktig kunnskap. I systemsetting-*ba* kan redundans være et problem fordi det kan føre til en overflod av informasjon i IKT-systemene (Nonaka et al., 2000). Mindre grad av redundans i overgangen mellom dialog-*ba* og systemsetting-*ba* kan føre til at sluttproduktet blir av høyere kvalitet. Et viktig poeng er at man ikke alltid kan vite hva som er viktig kunnskap på forhånd, og derfor er det nødvendig med en viss grad av redundans, også i systemsetting-*ba*.

Nødvendig variasjon blir beskrevet som at mangfoldet av ansatte, skal utligne variasjonen og kompleksiteten i de utfordringene som organisasjonen har (Nonaka og Takeuchi, 1995). Dette kan tolkes som for at *Det norske* skal kunne løse de utfordringene de står ovenfor, er de avhengig å ha den nødvendige kunnskapen innad i bedriften. *Det norske* løser dette med å leie inn konsulenter for å løse de oppgavene de selv ikke har kunnskap nok til å utføre. Nødvendig variasjon er vanskelig å nyansere i forhold til hvilken kontekst det kan ha størst påvirkning, og vi anser det derfor som en grunnleggende faktor som kan være like viktig i alle *ba*.

Ifølge teorien kjennetegnes kilde- og dialog-*ba* ved at de inneholder mye ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Dette er med på å skape relasjoner og gir mulighet til å dele og formulere taus kunnskap. I disse situasjonene er det viktig med blant annet gjensidig tillit, tørre å eksperimentere med nye idéer og mot til å si sin egen mening (Nonaka et al., 2000). Det vil derfor være viktig med omsorg i disse *ba* slik at det kan dannes en inkluderende kunnskapsdelingskultur. I systemsetting- og utprøving-*ba* er det i større grad oppgaveorientering, derfor mener vi at omsorg ikke er like viktig her.

Oppsummering

I figur 23 har vi oppsummert i hvilke områder de grunnleggende vilkårene påvirker de ulike *ba*. Figuren har en matrisestruktur noe som symboliserer hvilke vilkår som er viktigst i de ulike *ba*, men det ekskluderer ikke påvirkningen av de øvrige vilkårene.



Figur 23: Matrise som forklarer vektleggingen av de grunnleggende vilkårene

6 Konklusjon

6.1 Hovedfunn

I denne undersøkelsen har vi analysert hvordan Det norske har tilrettelagt for kunnskapsdeling i dag, og hvordan de kan øke sin kapasitet gjennom mer effektiv kunnskapsdeling. Våre funn tyder på at det er godt tilrettelagt for kunnskapsdeling i Det norske fordi vi finner eksempler på beste praksis i avdelingene. Derimot ser vi at Det norske har to hovedutfordringer i forhold til å få kunnskap opp på organisasjonsnivå slik at den i større grad kan benyttes av andre. Vi mener at hovedutfordringene ligger i kilde-*ba* og dialog-*ba*. Ved å legge bedre til rette for disse to kan kapasiteten økes fordi det vil føre til en mer effektiv kunnskapsdeling.

Vår analyse tyder på at utfordringen i kilde-*ba* er at det er lite interaksjon på tvers av avdelingene i Det norske. Ved å danne relasjoner på tvers av organisasjonen vil det bli enklere å finne den kunnskapen man trenger. Samtidig danner slike relasjoner et godt grunnlag for videre kunnskapsdeling, fordi det danner et likere verdenssyn blant ansatte. Dette gjør at man enklere kan dele og formidle taus kunnskap (Nonaka et al., 2000). Det bør derfor settes fokus på å utvikle nye kontekster som bygger relasjoner på tvers av organisasjonen. Disse kontekstene bør ha en stor grad av trygghet og omsorg, som for eksempel sosiale samlinger.

Hovedutfordringen i dialog-*ba* mener vi at er manglende diskusjon og refleksjon rundt hva som er viktig kunnskap for organisasjonen. Dette kan lede til at IKT-systemene inneholder overflod av informasjon og det oppleves at det kan være vanskelig å finne riktig kunnskap (Nonaka og Konno, 1998). I dialog-*ba* er det viktig å få tak i den bakenforliggende tause kunnskapen, og ikke bare dele all informasjon som Det norske produserer. For å få formulert taus kunnskap er det viktig med tverrfaglige diskusjoner og refleksjoner, økt bruk av bilder, symboler, prototyper, samt å benytte analogier og metaforer (Gotvassli, 2015, Nonaka, 1994). Dette mener vi vil lede til mer effektiv kunnskapsdeling, fordi flere i organisasjonen vil kunne forstå den systematiserte kunnskapen.

For å effektivisere kunnskapsdeling i Det norske bør de grunnleggende vilkårene vektlegges i ulik grad. I kilde-*ba* mener vi Det norske bør vektlegge omsorg, autonomi og redundans for å bygge tillit og felles perspektiver. I dialog-*ba* mener vi det er mer viktig med intensjon og omsorg. Intensjon gir retningslinjer for hvilken kunnskap som er viktig for organisasjonen, og omsorg gir høy takhøyde for å si sine egne meninger (Nonaka og Takeuchi, 1995). Ved å vektlegge de grunnleggende vilkårene i ulik grad kan man tilpasse hver *ba* bedre for å øke kunnskapsdelingen.

6.2 Praktiske implikasjoner

Det norske opererer i en bransje som er avhengig av innovasjon og hvor kunnskap er organisasjonens viktigste ressurs. Vår undersøkelse bidrar til hvordan Det norske kan identifisere og utnytte den kollektive kunnskapen i organisasjonen. Dette kan bidra til å øke innovasjon- og reaksjonsevnen, og dermed sikre organisasjonens konkurransekraft (Hackbarth, 1998, Von Krogh, 1998).

For de fleste organisasjoner er ikke det sentrale problemet å danne ny kunnskap. Problemet er ofte å finne ut hvordan man skal kapre og dele kunnskapen som allerede eksisterer, men som er låst til en avdeling, en gruppe eller til enkelte individer (Hiebeler, 1997). For å løse disse utfordringene hos Det norske, har vi gjennom denne undersøkelsen benyttet Nonakas rammeverk *ba*. Rammeverket og undersøkelsens analyse kan benyttes av organisasjoner som har lignende utfordringer. Dette kan gi en bedre utnyttelse av kunnskapen som kan føre til raskere innovasjon, redusert dobbeltarbeid, sparte kostander på forskning og utvikling og forbedret tilfredshet blant ansatte (Hiebeler, 1997).

Uttrykket *ba* er vanskelig å oversette til norsk, noe som bidrar til at det kan være vanskelig å forstå og definere. Vi har i denne undersøkelsen gitt eksempler på kontekster hvor kunnskap konverteres mellom taus og eksplisitt i Det norske. Dette kan være med å øke forståelsen av *ba* og hvordan de fungerer.

Referanseliste

- Alavi, M. og Leidner, D. E. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, 25 (1), s. 107-136.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), s. 99.
- Chou, S.-W. og He, M.-Y. (2004) Knowledge management: The distinctive roles of knowledge assets in facilitating knowledge creation, *Journal of Information Science*, 30 (2), s. 146-164.
- Creswell, J. W. (2009) *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd ed. utg. Los Angeles: SAGE.
- Det norske oljeselskap ASA. *Det norske nå* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.detnor.no/det-norske-na/>.
- Det norske oljeselskap ASA. (2015) 10 år med *Det norske*, Årsrapport 2015, Tilgjengelig fra: http://www.detnor.no/wp-content/uploads/2016/03/PERT_0181_Aarsrapport_2015_norsk_web.pdf?8af919.
- Gibbs, G. og Flick, U. (2007) *Analyzing qualitative data*. London: SAGE.
- Glisby, M. og Holden, N. (2003) Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company, *Knowledge and Process Management*, 10 (1), s. 29-36.
- Gotvassli, K.-Å. (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Gourlay, S. (2006) Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory*, *Journal of Management Studies*, 43 (7), s. 1415-1436.
- Hackbarth, G. (1998) The impact of organizational memory on IT systems, *AMCIS 1998 Proceedings*, s. 197.
- Hammersley, M. og Atkinson, P. (1995) *Ethnography : principles in practice*. 2nd ed. utg. London: Routledge.
- Hiebeler, R. (1997) Benchmarking knowledge, *Executive Excellence*, 14 (1), s. 11-12.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2010) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Johnsen, K. R. og Vold, P. T. (2006) Kunnskap om kunnskap, Tilgjengelig fra:
[https://www.norskoljeoggass.no/PageFiles/6981/Kunnskap om kunnskap.pdf](https://www.norskoljeoggass.no/PageFiles/6981/Kunnskap%20om%20kunnskap.pdf).
- Krueger, R. A. og Casey, M. A. (2000) *Focus groups : a practical guide for applied research*. 3rd ed. utg. Thousand Oaks, Calif. Sage.
- Nonaka, I. (1991) The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, 69 (6), s. 96.
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization science*, 5 (1), s. 14-37.
- Nonaka, I. og Konno, N. (1998) The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation, *California management review*, 40 (3), s. 40-54.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. og Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, 33, s. 5-34.
- Norsk olje & gass. (2012) *Norges mest verdiskapende næring* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<https://www.norskoljeoggass.no/no/Faktasider/Verdiskapning1/> (Hentet: 4.5.2016 2016).
- Norsk olje & gass. (2015) Styrets beretning 2015, Tilgjengelig fra:
[https://www.norskoljeoggass.no/Global/2016 dokumenter/NOROG_styretsberetn_2015_\(04\)_NO.pdf](https://www.norskoljeoggass.no/Global/2016/dokumenter/NOROG_styretsberetn_2015_(04)_NO.pdf).
- Norsk petroleum. (2016) *Norsk petroleumshistorie* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<http://www.norskpetroleum.no/rammeverk/rammevilkarpetroleumshistorie/> (Hentet: 4.5.2016 2016).
- Norsk Teknisk museum. *Olje og gass* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<http://www.tekniskmuseum.no/utstillinger-2/811-ny-olje-og-gass> (Hentet: 4.5.2016 2016).
- OECD. (2013) *Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation*. OECD Publishing.
- Olje- og Energidepartementet. (2016) *Norsk oljehistorie på 5 minutter* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter/id440538/> (Hentet: 4.5.2016 2016).
- Polanyi, M. (1966) The logic of tacit inference, *Philosophy*, 41 (155), s. 1-18.
- Prusak, L. (2009) *Knowledge in organisations*. Routledge.

- Snowden, D. (2002) Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness, *Journal of Knowledge Management*, 6 (2), s. 100-111.
- Stokken, R. og Eikli, G. (2010) Den e-lærende pasienten.
- Styhre, A. (2004) Rethinking Knowledge: A Bergsonian Critique of the Notion of Tacit Knowledge*, *British Journal of Management*, 15 (2), s. 177-188.
- Teece, D. J. (1998) Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets, *California management review*, 40 (3), s. 55-79.
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 3. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tuomi, I. Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on, 1999. IEEE, s. 12 pp.
- Von Krogh, G. (1998) Care in knowledge creation, *California management review*, 40 (3), s. 133-153.
- von Krogh, G. (2002) The communal resource and information systems, *Journal of Strategic Information Systems*, 11, s. 85-107.
- von Krogh, G., Lillejord, S., Nonaka, I. og Ichijo, K. (2001) *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forl.
- Wenger, E., McDermott, R. A. og Snyder, W. (2002) *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- Yin, R. K. (2007) *Fallstudier : design och genomförande*. Malmö: Liber.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning

Vi heter Mats Berg Aasegg og Martin Petersen. Vi går på Handelshøyskolen i Trondheim på linjen Master i Ledelse av Teknologi. Vi skal skrive en masteroppgave innen fagfeltet Human Resource Management, med hovedfokus på kunnskapsdeling. Vår problemstilling er:

”Hvordan kan Det norske øke sin kapasitet, gjennom mer effektiv kunnskapsdeling?”

Målet med oppgaven er å finne ut hvordan kunnskapsdeling i Det norske foregår i dag, og hvordan man eventuelt kan forbedre dette.

Vi skal i dag gjennomføre et gruppeintervju som skal vare i ca en time. Samtalen vil bli tatt opp med lyd, men dere vil forbli anonyme i oppgaven og lydopptaket vil bli slettet når prosjektet er ferdig. Hvis det er noen som ikke ønsker å delta, kan de forlate intervjuet når de vil. Hvis dere har noen spørsmål i ettertid, så ta gjerne kontakt med oss.

Vennligst snakk høyt og tydelig, og kom gjerne med eksempler fra deres arbeidshverdag. Dette vil gjøre at resultatene våre blir bedre.

Innledningsspørsmål:

- Finnes det rutiner på kunnskapsdeling i Det norske?
- Hvordan foregår kunnskapsdeling på daglig basis i Det norske?

Forskningsspørsmål kilde-ba:

“Er det et overordnet fokus på at ansatte i Det norske skal bli kjent?”

- Hvordan får dere kjennskap til hva andre ansatte i Det norske driver med?
- Med tanke på tillit i deres organisasjon - er det lett å lære av andre?
- Hvordan er terskelen for å spørre andre om hjelp?

Forskningsspørsmål dialog-ba:

“Er det gode rutiner for dialog knyttet til hvilken kunnskap som er viktig å overføre?”

- Hvilke arenaer er benyttet mest til diskusjon av kunnskap og erfaringer?
- Møter med diskusjoner:
- Hvem deltar på disse møtene?
- Hvem skriver rapport fra disse møtene?
- Hvorfor fungerer/fungerer ikke fagnettverk hos dere?
- Hvordan fungerer bruken av konsulenter i Det norske?
- Hvor og når benyttes de mest?
- Hvorfor benyttes de?
- Hvor er arbeidsplassen til konsulentene dere leier inn? Er de bare med på møter, eller jobber “dere” side om side.
- Hvordan fungerer kunnskapsdeling til og fra konsulenter?

Forskningsspørsmål systemsetting-ba:

“Har Det norske utfordringer med å gjøre eksplisitt kunnskap tilgjengelig for alle i organisasjonen?”

- Har Det norske en form for arkiveringsprogram, hvor kunnskapen blir lagret?
 - Hvorfor fungerer/fungerer de ikke?
- Hvem er det som hovedsakelig legger inn informasjon?
- Hvem er det som hovedsakelig henter ut informasjon?
- Hvordan systematiserer dere kunnskap?

Forsknings spørsmål utprøving-ba:

“Har Det norske lite fokus på at ansatte skal tilegne seg kunnskap ved å lære fra bedriftens systematiserte erfaringer?”

- Hvordan legger Det norske til rette for å øke sine ansattes kunnskap?
- Hvordan foregår “learning by doing” prinsippet i det daglige hos Det norske?
- Hvordan går du konkret fram for å tilegne deg ny kunnskap?
- Driver du ofte med selvstudium?
 - Hvordan gjør du dette?
- Hvordan får du benyttet, eller får du benyttet det du lærer på kurs og lignende?
- Får du benyttet kunnskap fra et annet prosjekt du ikke er med på?

Avsluttende spørsmål:

- Er det noe mer vedrørende kunnskapsdeling i Det norske som ikke har kommet fram under intervjuet?
- Hvis vi skulle komme på noe mer, er det greit at vi tar kontakt?