Master i Økonomi og Administrasjon

Masteroppgave

SoL

Idun Garmo Mo

Å dele eller ikke dele, det er spørsmålet

En studie av kunnskapsdeling mellom finansrådgivere i DNB

Trondheim, mai 2014

HANDELSHØYSKOLEN I TRONDHEIM

Høgskolen i Sør-Trøndelag
Handelshøyskolen i Trondheim

Idun Garmo Mo

Å dele eller ikke dele, det er spørsmålet

En studie av kunnskapsdeling mellom finansrådgivere i DNB

To share or not to share, that is the question

A study of knowledge sharing between financial advisors in DNB

Masteroppgave, Master i Økonomi og Administrasjon
Trondheim, mai 2014

HIST, Handelshøyskolen
i Trondheim, Biblioteket,
Postboks 2320
N-7004 Trondheim

Spesialiseringsretning:	Strategi, organisasjon og ledelse
Veileder:	Torild Oddane
Samarbeidsbedrift:	DNB Bank ASA

Høgskolen i Sør-Trøndelag
Handelshøyskolen i Trondheim

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

Forord

Denne masteravhandlingen representerer avslutningen av mitt masterstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven er obligatorisk for retningen strategi, organisasjon og ledelse og har et omfang på 30 studiepoeng. Oppgaven fokuserer på kunnskapsdeling mellom finansrådgivere i DNB.

Veien frem til det endelige resultatet har vært både lærerik og spennende. Det føles veldig godt nå å kunne sette et punktum for min tid som student ved Handelshøyskolen i Trondheim, og starte et nytt kapittel i livet.

Jeg vil først og fremst rette en takk til mine kontaktpersoner i DNB, Svein Ove Raaen og Kristian Haaland, som gjorde det mulig for meg å gjennomføre mitt forskningsprosjekt. Jeg vil også rette en stor takk til mine informanter som gjorde seg tilgjengelige for observasjon, og tok seg tid i en travel arbeidsdag til å stille opp til intervju.

En takk rettes også til mine korrekturlesere som har vært til stor hjelp i den avsluttende fasen av prosjektet.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke min veileder Torild Oddane for gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Trondheim 20. mai 2014

Idun Garmo Mo

Innholdet i denne avhandlingen står for forfatterens egen regning.

Sammendrag

Dagens samfunn betegnes som et kunnskapssamfunn. Forvaltning av kunnskap antas å være utrolig viktig for organisasjoners prestasjoner og resultater. Denne avhandlingen undersøker kunnskapsdelingspraksis i DNB. Min overordnede problemstilling er som følger: *Hvordan praktiseres kunnskapsdeling mellom kunnskapsarbeidere i DNB?*. Forskningen har vært fokusert mot finansrådgivere ved to bankkontor i Trondheim, og jeg har definert finansrådgivere som kunnskapsarbeidere. Det ene kontoret, DNB Torvet, har cellekontor, mens det andre kontoret, DNB Solsiden, har åpent kontorlandskap. For å belyse problemstillingen har jeg formulert to forskningsspørsmål jeg vil svare på. Det ene spørsmålet omhandler ulike arenaer for kunnskapsdeling. Det andre spørsmålet omhandler faktorer i organisasjonskulturen som kan fremme og hemme kunnskapsdelingsprosesser.

For å svare på forskningsspørsmålene har jeg valgt å gjennomføre et kvalitativt studie med en stegvis-deduktiv induktiv tilnærming. Jeg har valgt casestudie som forskningsdesign, og DNB er min forskningsenhet. Min primære datageneringsmetode er dybdeintervjuer med fem finansrådgivere fra hvert bankkontor. Jeg har i tillegg gjennomført tre observasjonsdager på hvert kontor som supplement. For å drøfte forskningsspørsmålene mot generert empiri benytter jeg teori knyttet til kunnskapsledelse, læring og organisasjonskultur.

Mine funn tyder på at det er kultur og vilje for å dele kunnskap i DNB, og kunnskapsdeling praktiseres både gjennom fysiske og virtuelle arenaer. Den viktigste kunnskapsdelingspraksisen er problemløsning gjennom daglig samhandling mellom kolleger. Det åpne kontorlandskapet på Solsiden støtter tilsynelatende denne praksisen best på grunn av fravær av fysiske hindringer mellom kollegene. En begrensning for praksisen på Solsiden er behovet for konsentrasjon som tvinger finansrådgiverne ut av det åpne landskapet. Hos DNB Torvet veier kunnskapsdeling ved kaffemaskinen og i interne gruppemøter til en viss grad opp for mangel på visuell tilgang til kollegene grunnet private cellekontor.

Funnene viser en tendens til å bruke informasjon og kunnskap som synonymer. Skillet mellom disse begrepne fører avslutningsvis til en diskusjon om betydningen av begrepet kunnskapsdeling. Diskusjonen munner ut i en ny definisjon på *kunnskapsdeling*.

Abstract

Society today is described as a knowledge society. Leveraging knowledge is believed to be incredibly important for organizational performance and results. This thesis examines knowledge sharing practices in DNB. My main research question is: *How is knowledge sharing practiced among knowledge workers in DNB?* I have focused the research towards financial advisors in two DNB departments in Trondheim. I have defined the financial advisors as knowledge workers. One of the departments, DNB Torvet, has private offices, while the other, DNB Solsiden, has an open plan office. I have formulated two further research questions which I will answer to shed light on my main research question. The first question deals with various arenas for knowledge sharing. The second question seeks to unveil factors in the organizational culture that can promote and inhibit knowledge sharing.

To answer the research questions I have chosen to conduct a qualitative study with a stepwise-deductive inductive approach. I have chosen a case study research design, and DNB is my research unit. My primary method for data generation is in-depth interviews with five financial advisors from each branch. I have also completed three days of observation in each office as a supplement. To discuss the two research questions through my empirical findings, I use theories related to knowledge management, learning and organizational culture.

My findings show that there seems to be both a culture for and a willingness to share knowledge in DNB. Knowledge sharing is practiced both through physical and virtual arenas. The main knowledge sharing practice is problem solving through daily interaction between colleagues. The open plan office at Solsiden seems to best support this practice because of the absence of physical barriers between colleagues. The need for concentration, which forces the financial advisors out of the open office space, is though a limitation for this practice. At DNB Torvet, knowledge sharing around the coffee machine and in internal team meetings seem to some extent make up for the lack of visual access to colleagues due to private offices.

The findings show a tendency to use information and knowledge as synonyms. The distinction between these concepts leads to a discussion regarding the meaning of knowledge sharing. The discussion results in a new definition of *knowledge sharing*.

INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord I
Sammendrag II
Abstract III
INNHOLDSFORTEGNELSE IV
Figurliste VII
1. INNLEDNING 1
1.1 Problemstilling 2
1.2 Finansrådgivere som kunnskapsarbeidere 3
1.3 Forskningsspørsmål 4
1.3 Teoretisk grunnlag 5
1.4 Oppgavens struktur 5
2. CASEBESKRIVELSE DNB 7
2.1 Personmarked Norge 7
2.2 Fysisk distribusjon 8
2.3.1 DNB Solsiden 8
2.3.2 DNB Torvet 9
2.4 Finansrådgivere 9
2.5 Oppsummering 10
3. METODE 11
3.1 Vitenskapsfilosofi 11
3.1.1 Logisk positivisme 11
3.1.2 Hermeneutikk 12
3.2 Problemstilling 14
3.3 Forskningsmetode 15
3.3.1 Deduksjon og induksjon 15
3.3.2 Nærhet eller distanse 16
3.4 Forskningsdesign 17
3.4.1 Casestudie 17
3.5 Datagenerering 19
3.5.1 Observasjon 19
3.5.2 Intervjuer 23
3.6 Databehandling, transkribering, koding 25

3.6.1 Beskrivelse 25
3.6.2 Systematisering og kategorisering 25
3.7 Kvalitet 27
3.7.1 Reliabilitet 27
3.7.2 Validitet 28
3.7.3 Generalisering 28
3.8 Forskningsetikk 29
3.8.1 Informert samtykke 29
3.8.2 Krav på privatliv 29
3.8.3 Krav på å bli korrekt gjengitt 29
3.9 Oppsummering 30
4. TEORETISK RAMMEVERK 31
4.1 Kunnskap 31
4.1.1 Taus og eksplisitt kunnskap 32
4.1.2 Data, informasjon og kunnskap 33
4.1.3 Strukturperspektivet 34
4.1.4 Prosessperspektivet 35
4.2 Kunnskapsledelse 36
4.3 Kunnskapsdeling 37
4.3.1 Relasjonelle modeller for kunnskapsdelingsatferd 37
4.3.2 Barrierer for kunnskapsdeling 38
4.3.3 SEKI-modellen 39
4.3.4 Ba 40
4.3.5 Ledelse av kunnskapsstrømmer 41
4.3.6 Formell og uformell læring 42
4.4 Organisasjonskultur 44
4.4.1 Kritiske suksessfaktorer 45
4.5 Oppsummering 50
5. PÅ HVILKE ARENAER PRAKTISERES KUNNSKAPSDELING? 51
5.1 Informasjonsteknologi som arena for kunnskapsdeling 51
5.1.1 Lync og kunnskapsdeling 51
5.1.2 Intranettet og kunnskapsdeling 53
5.1.3 E-post og kunnskapsdeling 55
5.2 Møter som arenaer for kunnskapsdeling 56

5.2.1 Avdelingsmøter og kunnskapsdeling 56
5.2.2 Gruppemøter og kunnskapsdeling 58
5.3 Kontorlandskapet som arena for kunnskapsdeling 60
5.3.1 Cellekontor og kunnskapsdeling 60
5.3.2 Åpent kontorlandskap og kunnskapsdeling 64
5.7 Oppsummering og konklusjon av forskningsspørsmål 1 68
6. HVILKE FAKTORER KAN FREMME OG HEMME KUNNSKAPSDELING? 71
6.1 Kultur, tillit, selvtillit og kunnskapsdeling 71
6.1.1 Kultur, tillit og kunnskapsdeling 71
6.1.2 Selvtillit og kunnskapsdeling 75
6.2 Kommmunikasjon og kunnskapsdeling 76
6.2.1 Torvet - Cellekontor som muligjører og barriere 77
6.2.2 Solsiden - Åpent kontorlandskap som barriere og tilrettelegger 80
6.2.3 Kommunikasjon versus konsentrasjon 85
6.2.4 Kommunikasjon gjennom møter 85
6.3 Informasjonsteknologi som barriere og tilrettelegger 86
6.3.1 E-post som barriere og tilrettelegger 86
6.4 Praksisfellesskap som tilrettelegger for kunnskapsdeling 87
6.4 Oppsummering og konklusjon av forskningsspørsmål 2 90
7. HVORDAN PRAKTISERES KUNNSKAPSDELING MELLOM KUNNSKAPSARBEIDERE I DNB? 93
8. AVSLUTTENDE REFLEKSJONER 97
8.1 Informasjon vs. kunnskap 97
8.2 Er kunnskapsdeling mulig? 98
8.2.1 Kunnskapsdeling – en ny definisjon 98
8.3 Avslutning 99
8.3.1 Begrensninger og forbedringsområder 99
8.3.2 Forslag til videre forskning 100
8. LITTERATURLISTE 101
9. VEDLEGG
9.1 Organisasonskart DNB Bank ASA
9.2 Informasjonsskriv til ansatte på DNB Solsiden
9.3 Intervjuguide finansrådgivere DNB Torvet
9.4 Intervjuguide finansrådgivere DNB Solsiden
9.5 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Figurliste

Figur 2. 1: Konsernstruktur Personmarked Norge 8
Figur 4. 1:SEKI-modellen, fritt etter Nonaka (1991) 40
Figur 6. 1: Skisse av kontorlandskapet på DNB Torvet 79
Figur 6. 2:Skisse av det åpne kontorlandskapet på DNB Solsiden 82

1. INNLEDNING

Denne avhandlingen omhandler kunnskapsdeling. Faget «Kunnskapsledelse» som jeg hadde på HHiT våren 2012, åpnet øynene mine for verdien effektiv kunnskapsforvaltning kan ha for organisasjoner. Jeg vil derfor gjennom mitt avsluttende arbeid som student undersøke hvordan denne praksisen faktisk foregår i en stor organisasjon.

Kunnskap har vært grunnlaget for økonomisk vekst og økningen i sosial velstand i uminnelige tider. Evnen til å skape ny kunnskap og utvikle nye ideer som blir nedfelt i produkter, prosesser og organisasjoner har alltid fungert som en drivkraft for videre utvikling. Begrepet *kunnskapssamfunnet* er imidlertid relativt nytt (David og Foray, 2002:20). I kunnskapssamfunnet er mennesker og deres kunnskap den viktigste produksjonsfaktoren, og mennesker er dermed en organisasjons viktigste ressurs (Styhre, 2003:7).

I samsvar med dette stadfester Trond Giske og Arbeiderpartiet i sin programdebatt i 2012 at *«Norges viktigste ressurs er vår egen befolkning».* Videre legger han vekt på at vi i fremtiden vil lykkes ved hjelp av kunnskap, kompetanse, kreativitet og skapertrang (AP, 2012). Erna Solberg beskriver kunnskapssamfunnet slik: *«Kunnskapssamfunnet handler om å ta i bruk hvert enkelt menneskes talent for å gjøre Norge mest mulig konkurransedyktig – i skolen og i arbeidslivet»* (Solberg, 2013).

Også for banker har endringen i det globale forretningsmiljøet ført til at de må rasjonalisere sine produkter og tjenester. Også de har begynt å se på kunnskapsledelse for å forbedre sine konkurransefortrinn, som vist i følgende sitat: *«The last open frontier for banks to create competitive advantage may very well reside in their ability to leverage knowledge»* (Saint-Onge i Lamb, 2001 i Chatzoglou og Vraimaki, 2009:247).

Å styre kunnskap er like viktig for finansinstitusjoner som for andre organisasjoner (Chatzoglou og Vraimaki, 2009:247). Kunnskapsdeling er kanskje den viktigste kunnskapsledelsespraksisen, og kunnskapsdeling er kritisk for en organisasjons suksess (Davenport og Prusak, 1998 i Al-Alawi et al., 2007:23). Ved hjelp av denne praksisen blir kunnskap distribuert til andre deler av organisasjonen som kan nyttiggjøre seg den. I denne

avhandlingen ønsker jeg derfor å studere hvordan nettopp denne praksisen foregår i Norges største finansinstitusjon, DNB.

1.1 Problemstilling

Bedriften jeg har valgt å studere er altså DNB. Nærmere bestemt avgrenset jeg mitt arbeid til to forskjellige bankkontor i konsernet, DNB Torvet og DNB Solsiden i Trondheim. DNB Bank ASA er en totalbank som tilbyr alt innen sparing, rådgivning, lån, pensjon og forsikringer til sine person- og bedriftskunder. I DNB er målet å skape verdier for kunder og konsernet gjennom å finne de beste løsningene for kundene i henhold til deres behov og ønsker (DNB, 2013:2). Kunnskapsintensive bedrifter er ofte servicebaserte bedrifter som konkurrerer i sine respektive sektorer basert på deres evne til å løse komplekse problemer og finne løsninger for sine klienter (Newell et al., 2009:29). Alvesson (2000:1101) refererer til kunnskapsintensive bedrifter som organisasjoner hvor det meste av arbeidet er av intellektuell natur, og hvor velutdannede, kvalifiserte ansatte utgjør størstedelen av arbeidsstokken, altså kunnskapsarbeidere (Newell et al., 2009:29). Med bakgrunn i dette, vil jeg karakterisere DNB som en kunnskapsintensiv bedrift.

Craig Kaylor (i Lamb, 2001 i Chatzoglou og Vraimaki, 2009:247) sier at banker ikke selger varer, men heller tjenester og spesielt kunnskap. Økonomisk suksess avhenger i stor grad av evnen til å forstå kunders behov og spre og utnytte den kunnskapen til fordel for organisasjonen (Chatzoglou og Vraimaki, 2009:247). Dette stemmer overens med DNB sitt mål om at ved godt samarbeid mellom ulike deler av virksomheten skal de skape verdier for kunder og konsernet ved å sikre at kundene får tilgang til hele konsernets produktspekter (DNB, 2013:3). Med disse erkjennelsene ønsket jeg å studere hvordan kunnskapsdeling foregår i praksis i DNB. Min overordnede problemstilling er dermed som følger:

Hvordan praktiseres kunnskapsdeling mellom kunnskapsarbeidere i DNB?

Ettersom DNB er et stort konsern med over 12000 ansatte og en rekke forskjellige forretningsområder (DNB, 2013:4), har jeg vært nødt til å gjøre avgrensninger i min forskning. Jeg jobber selv ved kundesenteret i DNB, som er en del av Personmarked Norge (se organisasjonskart i vedlegg 1). Jeg ønsket å studere en annen divisjon enn min egen, for å kunne minimere undersøkereffektene min kjennskap til bedriften kunne generere (Nielsen og

Repstad, 1993:26-27). I tillegg ønsket jeg å lære om en annen del av organisasjonen som jeg ikke har like god kjennskap til. Jeg ønsket å studere kunnskapsdeling mellom kolleger, og valgte derfor å fokusere på finansrådgivere ved to forskjellige bankkontor i Trondheim. I min problemstilling, sammen med avgrensningen som retter fokus mot finansrådgivere, ligger det en erkjennelse av at jeg anser finansrådgivere som kunnskapsarbeidere. Jeg vil, før jeg presenterer mine forskningsspørsmål, begrunne denne påstanden.

1.2 Finansrådgivere som kunnskapsarbeidere

Peter Drucker (1959) beskrev kunnskapsarbeidere som en type ansatte som på selvstendig grunnlag utførte sitt arbeid basert på den kunnskap de selv hadde tilegnet seg, heller enn på grunnlag av ordrer, instrukser eller prosedyrer (Irgens og Wennes, 2011:13-14).

Lines (2011) legger vekt på at kunnskapen som anvendes av kunnskapsarbeidere er ervervet gjennom høyere utdanning. Dette er sammenfallende med Hislops (2009:75) definisjon innenfor *profesjonelt kunnskapsarbeid-perspektivet*. Her karakteriseres kunnskapsarbeideren som *«en som har et arbeid som primært er intellektuelt, kreativt og ikke-rutinebasert, og som involverer både nyttiggjøring og skaping av abstrakt/teoretisk kunnskap»* (min oversettelse). I overensstemmelse med dette perspektivet defineres kunnskapsarbeiderne ved at de i hovedsak anvender teoretisk kunnskap, arbeidet krever høyt nivå av kreativitet, og de bruker mest sine intellektuelle ferdigheter i arbeidet (Frenkel et al., 1995:780).

Hislop presenterer også en alternativ definisjon på kunnskapsarbeideren, som han kaller *alt arbeid er kunnskapsarbeid-perspektivet* (Hislop, 2009:76). Han mener at med foregående definisjon er det fare for at taus og kontekstuell kunnskap ikke blir lagt vekt på, så dermed foreslår han en definisjon som også inkluderer denne kunnskapen: *«En kunnskapsarbeider er en person som har arbeid som involverer en rimelig bruk av taus og kontekstuell og/eller abstrakt/konseptuell kunnskap»* (min oversettelse) (Hislop, 2009:77).

Sistnevnte definisjon på kunnskapsarbeideren er den jeg støtter meg til, ettersom jeg mener at det er mye kunnskap man ikke kan erverve gjennom teoretisk utdanning, men som man tilegner seg gjennom erfaring og samhandling med andre mennesker. En av mine informanter kunne ikke svare på hvordan han brukte kunnskap i løpet av arbeidsdagen, fordi *«det er det jeg gjør absolutt 100 prosent av tida»*. De anvender faglig kunnskap om produkter, tjenester,

programmer og systemer. De anvender også kunnskap om samfunnet og om mennesker i daglige møter med både kunder, kolleger og ledere. De er alle høyere utdannede personer, men mye av kunnskapen de besitter, har de tilegnet seg gjennom arbeidserfaring. Jeg vil derfor definere finansrådgiverne i DNB som kunnskapsarbeidere.

1.3 Forskningsspørsmål

For å belyse problemstillingen har jeg definert to forskningsspørsmål som jeg vil svare på. Kunnskapsdeling kan forstås som en aktivitet som skjer i ulike kontekster i organisasjonen (Nonaka, Toyama og Konno, 2000:14). Jeg ønsker å identifisere disse kontektene, eller sfærene, for å kunne svare på hvordan kunnskapsdeling praktiseres. Kontekster kan betegnes som arenaer i henhold til Merriam–Websters definisjon av begrepet: *«En arena er en sfære for aktivitet, konflikt eller konkurranse»* (Merriam-Webster, 2014). Det første spørsmålet vil belyse de ulike arenaer hvor kunnskapsarbeiderne opplever at kunnskapsdeling foregår i sin egen organisasjon.

På hvilke arenaer praktiseres kunnskapsdeling?

Al-Alawi et al. (2007) presenterer ulike faktorer i organisasjonskulturen som kan være med å fremme kunnskapsdeling. Riege (2005) presenterer tre dusin barrierer for kunnskapsdeling. Også Newell et al. (2009) fremhever ulike faktorer som kan fasilitere og hemme kunnskapsdeling. Identifisering av faktorer som kan fremme og hemme kunnskapsdeling var et aspekt jeg anså som viktig å svare på for å kunne belyse problemstillingen. Synliggjøring av slike barrierer og tilretteleggere, vil kunne bidra til økt forståelse for hvorfor praksis er som den er. Det andre forskningsspørsmålet som jeg ønsker å finne svar på er dermed:

Hvilke faktorer kan fremme og hemme kunnskapsdeling?

Ettersom det vil være veldig mange faktorer som til en hver tid kan opptre som barrierer og tilretteleggere for kunnskapsdeling, har jeg valgt å avgrense min forskning til faktorer som kan forankres i organisasjonskulturen.

Hvert av disse forskningsspørsmålene vil bli drøftet og besvart i hvert sitt kapittel. Jeg vil først presentere empiri som jeg har generert gjennom forskningsprosessen, før denne blir

diskutert opp mot relevant teori. Jeg vil til slutt presentere en konklusjon på forskningsspørsmålene, og bruke disse til å svare på den overordede problemstillingen.

1.3 Teoretisk grunnlag

Bakgrunnen for valg av tema for min masteravhandling var interessen for faget «Kunnskapsledelse» som jeg hadde våren 2012. Det er dermed naturlig at teori fra dette kurset står for en betydelig del av mitt teoretiske grunnlag. Dette gjelder spesielt Wenger (1998) og teorien om praksisfellesskap, samt Styhre (2003) og Newell et al. (2009) når det kommer til kunnskapsledelse. I tillegg har jeg støttet meg til Filstad (2010), spesielt når det gjelder uformell læring og Irgens og Wennes (2011) om temaet kunnskapsarbeid. Nonaka og Takeuchis SEKI-modell (1995) er også en viktig modell i min avhandling. Leistner (2010) sitt syn på kunnskap og informasjon vil bli viktig i den avsluttende diskusjonen.

1.4 Oppgavens struktur

I denne masteravhandlingen har jeg gjennomført en casestudie av bankkontorene DNB Torvet og DNB Solsiden med et mål om å beskrive hvordan kunnskapsdeling praktiseres mellom finansrådgivere. I dette første kapitlet presenterer jeg bakgrunnen for valg av tema, problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, samt mitt teoretiske grunnlag for avhandlingen.

I kapittel to presenterer jeg min casebedrift DNB, de to bankkontorene jeg har studert, og finansrådgivernes arbeidsoppgaver. Her presenteres også pseudonymene jeg har gitt informantene for å bevare deres anonymitet i avhandlingen.

I det tredje kapitlet gjør jeg først rede for mitt vitenskapsfilosofiske standpunkt, før jeg beskriver de metodiske valgene jeg har tatt basert på dette standpunktet. Jeg vil beskrive hele forskningsprosessen, og gjøre rede for valg av problemstilling, valg av informanter, forskningsmetode og forskningsdesign. Deretter gjør jeg rede for datagenereringsprosessen. Jeg vil også beskrive hvordan jeg gjennomførte kodingsprosessen, og hvordan den førte frem til mine forskningsspørsmål. Avslutningsvis i dette kapitlet gjør jeg rede for kvalitetskriterier i vitenskapelig forskning, samt de etiske hensyn jeg har tatt underveis.

I kapittel fire presenterer jeg det teoretiske rammeverket jeg støtter meg til for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen. Her inkluderes ulike kunnskapssyn og perspektiver på kunnskapsdeling, samt uformell læring, praksisfellesskap og organisasjonskultur. Jeg har valgt å presentere det teoretiske rammeverket etter metodekapitlet, slik at avstanden mellom den teoretiske presentasjonen og diskusjonen av empirien knyttet til teorien ikke skal bli for lang.

I kapittel fem ser jeg på forskningsspørsmål 1 - *På hvilke arenaer praktiseres kunnskapsdeling?* Dette kapitlet er oppdelt i tre temaer. Jeg vil først presentere empiriske funn for de ulike temaene hver for seg, før jeg vil diskutere funnene mot teori fra kapittel fire umiddelbart etter empiripresentasjonen. Kapitlet avsluttes med en oppsummering og konklusjon på forskningsspørsmålet.

I kapittel seks går jeg videre til forskningsspørsmål 2 - *Hvilke faktorer kan fremme og hemme kunnskapsdeling?* Dette kapitlet har samme oppbygning som foregående kapittel. Jeg vil presentere empiriske funn og analyse og diskusjon for ulike temaer hver for seg. Jeg vil også avrunde dette kapitlet med en oppsummering og konklusjon.

I det sjuende kapitlet i denne avhandlingen vil jeg drøfte konklusjonene på forskningsspørsmålene og presentere en konklusjon på min overordnede problemstilling.

Det siste kapitlet i denne avhandlingen vil bestå av avsluttende refleksjoner. Her vil jeg på bakgrunn av diskusjon vedrørende informasjon og kunnskap presentere en ny definisjon på begrepet kunnskapsdeling. I dette kapitlet vil jeg også reflektere over begrensninger i min forskning og forslag til videre forskning.

2. CASEBESKRIVELSE DNB

«Det er bare fint at hjertet banker for kunden når du ringer!»

Denne uttalelsen fra en av mine informanter oppsummerer veldig godt hva DNB ønsker å representere og ønsker å oppnå i sin posisjon som Norges største finanskonsern. Gjennom tilfredse kunder som får dekket sine behov for finansielle tjenester på en god måte, ønsker DNB å være den ledende banken for hele Norge, og en ledende internasjonal aktør innen utvalgte kundesegmenter, produkter og geografiske områder (DNB, 2013:2).

DNB har en lang finanshistorie fra opprettelsen av Christiania Sparebank i 1822 (DNB, 2013:10). DNB Bank ASA er et datterselskap av DNB ASA, og er en totalbank som tilbyr et komplett tilbud av finansielle tjenester innenfor blant annet lån, sparing, rådgivning, forsikring og pensjon, rettet mot både person- og bedriftsmarkedet (DNB, 2012).

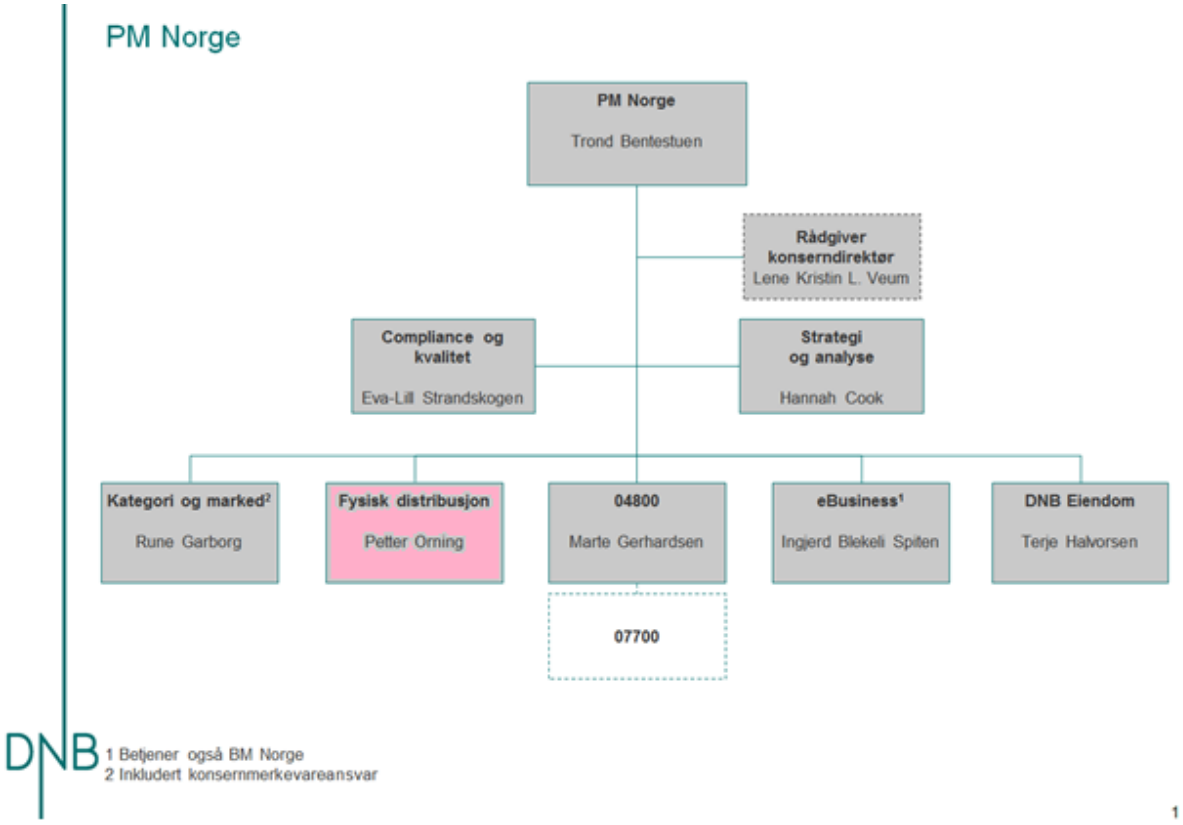
DNB`s visjon er: *«Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden»*. Med denne visjonen ønsker DNB å skape verdier både for kunder, eiere, ansatte og samfunnet (DNB, 2012:7; DNB, 2013:2). Gjennom etterlevelse av verdiene *hjelpsom, profesjonell* og *initiativrik* skal de ansatte sørge for at alle kunder får gode opplevelser i sitt møte med banken (DNB, 2012:7; DNB, 2013:2). Verdiene skal også etterleves i møte med kolleger.

DNB Bank ASA er oppdelt i ulike forretningsområder (Vedlegg 1). Fokusområdet for min masteroppgave er Personmarked Norge, og jeg vil derfor i det videre beskrive denne delen av banken.

2.1 Personmarked Norge

Personmarked Norge er ansvarlig for rådgivningstjenester og salg av produkter til norske forbrukere og husholdninger (DNB, 2013:8). DNB Bank ASA har 2,1 millioner personkunder i Norge, og banken betjener kundene gjennom Norges største distribusjonsnett. Dette omfatter 150 bankkontor, døgnåpen telefonbank, mobilbank, nettbank, eiendomsmegling og eksterne kanaler (postkontor, 1315 post-i-butikk og 1103 bank-i-butikk) (DNB, 2013:9). Koordinert betjening av kundene i lokalmarkedet og i elektroniske kanaler skal gjøre tjenestene godt

tilgjengelige og bidra til at kundene får god personlig rådgivning. Personmarked Norge er delt inn i forskjellige divisjoner, som figuren under viser.



Figur 2. 1: Konsernstruktur Personmarked Norge

Mitt arbeid har rettet seg mot divisjonen «Fysisk distribusjon».

2.2 Fysisk distribusjon

Fysisk distribusjon er den største divisjonen i Personmarked Norge, og den består av cirka 150 bankfilialer over hele landet. Divisjonen er delt inn i 11 regioner og i divisjonen jobber det cirka 1800 medarbeidere. De to bankkontorene, DNB Solsiden og DNB Torvet, som er mine studieobjekt, er en del av region Trøndelag. Jeg vil nå beskrive disse kontorene.

2.3.1 DNB Solsiden

I 2012 etablerte DNB et «Flaggskip» på Solsiden i Trondheim. Slike «Flaggskip» er også å finne i Oslo og Bergen. Målet med «Flaggskipene» er å gi kundene en annerledes bankopplevelse (DNB, 2014). Her skal kundene få hjelp til det meste innen banktjenester, enten de er privatkunder eller småbedriftskunder. I tillegg er eiendomsmeglere til stede for å gi hjelp og råd. «Flaggskipene» har lørdagsåpent og utvidet åpningstid på hverdager i forhold

til ordinære bankkontor (ibid.). I tillegg finnes det oppdagelsesbord, hvor man på en ny måte kan få nyttig informasjon om produkter og tjenester. Man kan få råd og tips om hvordan bruke nettbank, og man kan lage egne beregninger med kalkulatorer enten det gjelder lån eller sparing. Informasjonen kan lagres og sendes til deg selv på e-post. I «Flaggskipene» tilbys det også miniseminar innen ulike temaer som mange kunder ønsker informasjon om når det oppstår endringer i livet. Temaene for disse miniseminarene er «egen bedrift», «nettbank», «pensjon» og «min første bolig». Seminarene går til faste tidspunkter hver uke, og varer fra 45-60 minutter (ibid.).

Finansrådgiverne i avdelingen på Solsiden sitter på to forskjellige steder i bygget. Mens de fleste finansrådgiverne sitter i åpent landskap atskilt fra bankfilialen, sitter fire rådgivere i et åpent kontor i umiddelbar nærhet til bankfilialen, slik at de skal være tilgjengelige for kundestrømmen som kommer inn i filialen. Avdelingen består av 15 personer i alderen 25 til 60 år.

2.3.2 DNB Torvet

DNB Torvet er en filial som har eksistert i mange år. Her sitter finansrådgiverne på egne cellekontor, og også her er de fordelt på to forskjellige steder. De fleste rådgiverne sitter i andre etasje i bygget, og kontorene er fordelt langs to yttervegger. I midten, mellom radene med cellekontor, ligger et kjøkken, som også brukes som møterom. Tre av finansrådgiverne har sine kontor i første.etasje, også de for å kunne være mer tilgjengelige for kundestrømmen inn til filialen. Avdelingen består av 20 personer i alderen 25-64 år.

Jeg hadde i utgangspunktet tenkt å legge ved offisielle planskisser av kontorene, for bedre å kunne illustrere hvordan de fysiske omgivelsene ser ut. Av sikkerhetshensyn har jeg dessverre ikke mulighet til å inkludere dette i avhandlingen.

2.4 Finansrådgivere

Begge avdelingene jeg studerte består av finansrådgivere og kunderådgivere som jobber i bankfilialene. Mitt fokus var på finansrådgiverne, og jeg har derfor bare inkludert dem i mitt utvalg.

Begge avdelingene er såkalte porteføljeteam. Det vil si at alle finansrådgiverne har en portefølje av kunder som de har til oppgave å følge opp. Samtidig kreves det at denne

kundeporteføljen bygges ut ved å stadig hente inn nye kunder til konsernet. Avdelingen på Torvet har til sammen cirka 11 000 kunder i sine porteføljer, mens avdelingen på Solsiden har cirka 15 000 kunder i sine porteføljer.

Arbeidsoppgavene til finansrådgiverne består i å gi helhetlig økonomisk rådgivning til personkunder tilpasset den enkelte kundes privatøkonomiske behov og livssituasjon. Dette inkluderer blant annet bevilgning av lån i henhold til egen fullmakt og bankens kredittpolicy, hjelpe kunder til å ta i bruk nettbank og andre selvbetjente løsninger. De skal også identifisere markedsmuligheter og ta initiativ i lokalmarkedet ved å jobbe aktivt overfor nye og eksisterende kunder.

Mine informanter skulle alle være, som nevnt, finansrådgivere med egen kundeportefølje. En av dem viste seg imidlertid å inneha en annen rolle enn det jeg trodde. Dette vil bli videre utdypet i metodekapitlet. Alle informantene har utdannelse innen økonomi. Det er et stort spenn både aldersmessig og erfaringsmessig blant informantene. Den mest erfarne rådgiveren har vært ansatt i konsernet i 25 år og har jobbet som finansrådgiver siden 1999. De nyeste har jobbet i konsernet siden 2012.

Jeg har gitt alle mine informanter pseudonymer for å bevare anonymiteten (Tjora, 2012:197). Jeg vil bruke disse fiktive navnene gjennom hele avhandlingen, både i løpende tekst og ved sitater. Informantene på Solsiden har fått pseudonymene *Kari, Guri, Sara, Arne* og *Morten.* Informantene på Torvet har fått pseudonymene *Berit, Ingvill, Per, Ola* og *Torstein*.

2.5 Oppsummering

Jeg har nå presentert DNB, som er min overordnede casebedrift, konsernets oppbygging og struktur, samt mer spesifikt beskrevet det forretningsområdet jeg skal studere. Jeg har presentert mine informanter, og jeg har beskrevet deres arbeidsoppgaver i konsernet.

I neste kapittel vil jeg gjøre rede for mitt vitenskapsfilosofiske standpunkt, og de metodiske valgene jeg har gjort underveis i forskningsprosessen.

3. METODE

Vitenskapelig kunnskapsutvikling innebærer å studere virkeligheten slik den fremstår i erfaringen, minst mulig påvirket av våre egne fordommer, vaner og forhåpninger (Nyeng, 2004:32). Vitenskapelig kunnskapsutvikling oppnås gjennom forskningsprosjekter, og forskningsmetode er helt essensielt for å kunne utføre slike prosjekter. Forskningsmetode består av forskjellige fremgangsmåter for, gjennom å studere virkeligheten, å besvare vitenskapelige spørsmål og problemstillinger (Ringdal, 2007:17). Det er avgjørende at de metodiske valgene som gjøres reflekterer hva man faktisk ønsker å finne ut (Tjora, 2012:15). Jeg vil i dette kapitlet beskrive mine metodiske avveininger og valg, men før dette kan gjøres, vil jeg gjøre rede for mitt vitenskapsfilosofiske ståsted.

3.1 Vitenskapsfilosofi

Vitenskapsfilosofi er ikke vitenskap i seg selv, men refleksjon over vitenskapelig aktivitet og kunnskap (Gilje og Grimen, 1993:17). Det er viktig for meg å reflektere over hvilke forutsetninger som ligger til grunn for min vitenskapelige forskning, og begrunne hvilke tanker jeg har om hva som kan kalles god og dårlig vitenskapelig argumentasjon (Nyeng, 2004:55).

Hvilke betingelser som bør oppfylles for å kunne fremskaffe riktig kunnskap, vil avhenge av det eksisterende ontologiske standpunkt, altså synet på virkeligheten, og hva som faktisk eksisterer (Nyeng, 2004:123). Ontologi kan defineres som læren om «det værende», og dreier seg om hva som er og hva som kan bli kjent for mennesket. Det sentrale ontologiske spørsmålet gjelder derfor forutsetningene for å kalle noe virkelig (Postholm, 2005:34). Epistemologi handler om hvordan man kan få kunnskap om verden (Jacobsen, 2005:25). Det finnes to hovedretninger innen vitenskapsfilosfien, den ene av dem er logisk positivisme.

3.1.1 Logisk positivisme

Logisk positivisme er en vitenskapsfilosofisk retning som er forankret i ontologien om at det finnes en objektiv sannhet (Nyeng, 2004:67; Jacobsen, 2005:26). I positivismen studeres den objektive virkeligheten, og man stoler kun på harde fakta (Nyeng, 2004:57). Kun gjennom verifisering av teorier, altså gjennom stadig å samle empiri som understøtter dem, kan vitenskapen gjøre fremskritt (Nyeng, 2004:63).

Noe som poengteres i oppgjørene med positivismen, er at natur- og menneskevitenskap er prinsipielt forskjellig (Nyeng, 2004:67). Ettersom min studie kan karakteriseres som menneskevitenskap, hvor jeg skal studere sosiale systemer og relasjoner mellom mennesker, vil jeg i det videre gjøre rede for den hermeneutiske tilnærmingen, som jeg støtter meg til.

3.1.2 Hermeneutikk

Hermeneutikk er en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn hvor virkeligheten ansees som sosialt konstruert (Nyeng, 2004:27). Hermeneutikk handler generelt sett om å søke forståelse og fortolkning av meningsfulle fenomener (Nyeng, 2004:73; Gilje og Grimen, 1993:143). Forståelse kan kun oppnås ved å se hendelser i en bestemt kontekst (Knutsen og Moses, 2007:183).

Meningsfulle fenomener kan være både menneskelige aktiviteter, resultatet av menneskelige aktiviteter eller betingelsene for aktiviteter (Gilje og Grimen, 1993:142). Min studie tar for seg samspill og relasjoner mellom mennesker, og mitt datamateriale består av observasjoner og intervjuer. Både relasjoner og intervjuer kan i seg selv tolkes som meningsfulle fenomener (Grimen og Gilje, 1993:144). Gjennom analyse og tolkning av mitt innsamlede datamateriale ønsker jeg å oppdage, forstå og legge frem meningsperspektivet til finansrådgiverne i DNB (Postholm, 2005:9). Kunnskap i hermeneutikken handler om å utvide sin horisont og forståelse gjennom å studere livet slik det er forankret i kulturen (Knutsen og Moses, 2007:184). I hvilken grad ulike fenomener kan forstås, kommer i stor grad an på hvilke forutsetninger mottaker har for å forstå hva forfatteren prøver å uttrykke (Gilje og Grimen, 1993: 142). Dette karakteriseres som den hermeneutiske grunntanken. Vi vil alltid forstå noe på grunnlag av visse forutsetninger, og vi vil aldri møte verden med blanke ark. Gadamer kalte slike forutsetninger for forforståelse eller fordommer (Gilje og Grimen, 1993:148). For at forståelse skal være oppnåelig, er forforståelse helt nødvendig. For å kunne tolke en tekst eller et annet meningsfullt fenomen, må vi ha en eller annen formening om hva vi skal se etter. Uten noen ideer ville våre undersøkelser i utgangspunktet ikke ha noen retning (Gilje og Grimen, 1993:148).

For meg er det viktig å reflektere over hvilken forforståelse jeg bringer med meg inn i forskningssituasjonen, og på hvilken måte dette kan påvirke hvordan jeg fortolker de fenomenene jeg studerer. Gilje og Grimen (1993:148) presenterer tre forskjellige komponenter som inngår i en aktørs forforståelse. Ettersom jeg finner to av disse spesielt relevante, vil jeg presentere disse ytterligere.

Den første er *språk* og *begrep*. En aktør ser verden gjennom begrepene språket hans stiller til rådighet (Gilje og Grimen, 1993:148). Min forforståelse gjør meg i stand til å forstå det mine informanter forteller, ettersom vi snakker samme språk. I tillegg er jeg masterstudent innen økonomi og administrasjon, og vil kjenne til faglige begrep og språk som brukes av mine studieobjekt. I tillegg jobber jeg i DNB selv, og kjenner organisasjonen godt. Jeg vil dermed kjenne hverdagsspråket, navn og begrep som ville være uforståelig for en person som ikke kjenner DNB fra innsiden (Nielsen og Repstad, 1993:23).

Den andre komponenten som vil kunne påvirke min forforståelse er *personlige erfaringer*. Vi mennesker tolker verden i lys av de erfaringer vi selv har gjort oss (Gilje og Grimen, 1993:150). I dette forskningsprosjektet studerer jeg kunnskapsdeling mellom finansrådgivere i DNB, og her vil både min livserfaring og jobberfaring påvirke min forforståelse. Jeg har vokst opp i den digitale alder, med internett, mobiltelefoner, e-post, chatteprogrammer og så videre. Jeg har gått på skole, studert og samhandlet med mennesker i faglige sammenhenger gjennom dette. I tillegg har jeg gjort meg en del personlige erfaringer i min tid som kunderådgiver i DNB.

Disse komponentene vil utgjøre min forforståelse, og vil være «brillene» jeg ser forskningsfeltet gjennom. Dette vil kunne påvirke både hvilke data jeg får generert gjennom studien, og også hvordan jeg tolker dataene.

Jeg vil nå beskrive det kanskje viktigste begrepet i hermeneutikken, nemlig *den hermeneutiske spiral.* Den hermeneutiske spiralen peker på forbindelsen mellom det vi skal fortolke, forforståelsen og den sammenhengen eller konteksten det må fortolkes i (Gilje og Grimen, 1993:153). Mening blir konstruert gjennom en prosess hvor de enkelte delene i teksten blir påvirket av helheten (Postholm, 2005:20). Fortolkning skjer gjennom stadige bevegelser mellom helhet og del. Det skjer mellom det vi skal fortolke og den kontekst det fortolkes i, eller mellom det vi skal fortolke og vår egen forforståelse (Gilje og Grimen, 1992:153). En dypere forståelse av helheten vil påvirke forståelsen av de enkelte delene. Denne toveis interaksjonen fører til en dypere forståelse av en tekst ved å bringe sammen helheten og de ulike delene av teksten (Postholm, 2005:20).

3.2 Problemstilling

Starten på et forskningsprosjekt er gjerne kun en idé, som er et resultat av forskerens faglige eller politiske interesse (Ringdal, 2007:18). Min idé oppstod som et resultat av interessen for et fag jeg hadde i mitt andre semester som masterstudent, «Kunnskapsledelse». Tilfeldigheter gjorde at jeg begynte å se på ulike utforminger av kontorlokaler, og hvordan dette påvirket kunnskapsarbeidere. I oktober 2013 presenterte jeg ideen min for en aktuell casebedrift som sto på terskelen til en stor endringsprosess hvor det skulle innføres free seating og desk sharing. Jeg fikk veldig positiv respons og klarsignal for forskningen. Etter mye venting og uvisshet fikk jeg imidlertid kontrabeskjed, og jeg måtte begynne og tenke på nytt. Jeg måtte finne en ny casebedrift jeg kunne forske på. Jeg hadde i utgangspunktet vurdert DNB som aktuell casebedrift, men hadde lagt ideen til side fordi jeg selv jobbet i organisasjonen. Jeg var redd det ville kunne føre til undersøkereffekter (se kapittel 3.7). Jeg tok likevel kontakt med distriktsbanksjef Torgeir Skirstad i DNB og presenterte min idé, og der ble jeg møtt med åpne armer.

Ved utarbeiding av problemstillingen ble det nødvendig med avgrensning. Avgrensing er viktig for i det hele tatt å kunne gjennomføre en empirisk undersøkelse (Jacobsen, 2005:68). DNB er et stort konsern med over 12000 ansatte. Jeg valgte å avgrense min problemstilling til finansrådgivere i DNB, og jeg konsentrerte meg om to forskjellige lokasjoner i Trondheim, kontoret på Solsiden og kontoret på Torvet. En annen avgrensning jeg bevisst gjorde, var å kun konsentrere meg om samspillet mellom finansrådgiverne, og ikke samspillet med ledere, andre faggrupper eller kunder, som også er en stor del av deres arbeidshverdag. Avgrensing av problemstillingen innebærer også at noe blir utelukket (Jacobsen, 2005:68). Det er viktig å være klar over at jeg kunne ha fått helt andre resultater ved å inkludere andre divisjoner og avdelinger i DNB i min studie.

Postholm (2005:36) vektlegger at i kvalitative arbeid vil forskeren ha noen spørsmål klare på forhånd, men disse kan endres underveis. Undersøkelsesspørsmålene gir uttrykk for forskerens antakelser før forskningsarbeidet tar til (Postholm, 2005:36). Mitt utgangspunkt for forskningen var å identifisere forskjeller mellom de to ulike kontorene med tanke på kunnskapsdeling. Jeg anså dette som en kritisk faktor for kunnskapsdeling ut fra min forforståelse (Gilje og Grimen, 1993:148). I løpet av arbeidet endret både mitt perspektiv og mitt fokus seg, som følge av empiri som ble generert og forståelse jeg oppnådde etter

samhandling med feltet. Den endelige problemstillingen som jeg ønsker å finne svar på, er dermed: *Hvordan praktiseres kunnskapsdeling mellom kunnskapsarbeidere i DNB?*

I henhold til Jacobsen (2005:72) er det viktig å vurdere hvilken type problemstilling man har, ettersom det er denne som bestemmer både hvilken metode som skal anvendes for generering av empiri, samt hvilket undersøkelsesopplegg som kan benyttes. Min problemstilling er i utgangspunktet beskrivende (Jacobsen, 2005:75), da jeg ønsker å beskrive hvordan kunnskapsdeling faktisk foregår mellom finansrådgivere i DNB. Jeg har formulert to forskningsspørsmål som jeg vil anvende for å svare på denne problemstillingen. Det ene spørsmålet tar sikte på å identifisere ulike arenaer for hvor kunnskapsdeling finner sted, mens det andre tar for seg faktorer som kan hemme og fremme denne prosessen. Det sistnevnte forskningsspørsmålet søker dermed også å forklare hvorfor prosessene foregår på den måten de gjør. Ved å benytte disse forskningsspørsmålene for å besvare den overordnede problemstillingen anser jeg problemstillingen som tilstrekkelig klar (Jacobsen, 2005:74).

3.3 Forskningsmetode

Ringdal (2007:91) skiller mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode, og ved valg av forskningsmetode bør problemstillingen veie tungt. Jeg er ikke ute etter data som kan kvanitifiseres og måles i tall, som er kjennetegnet for den kvantitative forskningsmetoden, men jeg er interessert i å forstå menneskers opplevelser og perspektiv (Postholm, 2005:17) rundt kunnskapsdeling. Jeg ønsker å avklare og få frem hvordan finansrådgivere fortolker og forstår fenomenet (Jacobsen, 2005:131). Derfor har jeg valgt en kvalitativ metode i mitt forskningsprosjekt for å få en nyansert beskrivelse av temaet.

3.3.1 Deduksjon og induksjon

Med ulike ontologiske og epistemologiske standpunkt fører det også med seg ulike meninger om hvordan man på best måte får tak på virkeligheten (Jacobsen, 2005:28). Med en deduktiv tilnærming vil man gå ut i forskningsfeltet med visse forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og vil så samle empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Man går altså «fra teori til empiri» (Jacobsen, 2005:28; Tjora, 2012:26). I den induktive tilnærmingen er målet at forskeren skal møte forskningsfeltet med et tilnærmet åpent sinn, samle inn all relevant informasjon, og så systematisere de genererte data og danne generelle teorier. Man går da «fra empiri til teori» (Jacobsen, 2005:29; Tjora, 2012:26).

Tjora (2012:174) presenterer imidlertid en tredje tilnærming til forskningsfeltet som kobler sammen den deduktive og den induktive tilnærmingen. Denne fremgangsmåten kaller han stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI). Ved å bruke denne fremgangsmåten arbeider man i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Dette gjør man ved å vekselvis jobbe induktivt fra data mot teori, og deduktivt ved at man sjekker fra det mer teoretiske til det mer empiriske (Tjora, 2012:175). Denne modellen skal illustrere at forskningsprosessen ikke er lineær, men at man veldig ofte vil bli nødt til å ta både ett og to steg tilbake for å finne mer spesifikk empiri om spesifikke fenomener man har utviklet teorier om (Tjora, 2012:176). Det som for meg startet som en induktiv prosess, med generering av empiriske data med hensyn på problemstillingen, gikk naturlig og helt nødvendig over til å bli stegvis-deduktiv induktiv metode etter hvert i prosessen. Observasjonene og intervjuene jeg gjorde, førte til at jeg måtte gå tilbake og endre både problemstilling og de temaene som ble tatt opp i intervjuene, da nye temaer kom til syne som jeg ikke hadde tenkt på i utgangspunktet. Dette gjaldt eksempelvis interne gruppemøter på Torvet og salgstrening, som jeg vil komme tilbake til i analysen. Jeg trengte derfor å generere mer empiri om disse temaene.

3.3.2 Nærhet eller distanse

I den positivistiske retningen er det et ideal at forskerens effekt på de som studeres skal minimeres, helst elimineres (Jacobsen, 2005:30). Dette skal oppnås ved å skape avstand mellom forsker og forskningsdeltakere. Det har imidlertid blitt hevdet at avstanden som opprettes mellom forsker og deltakere har gjort forskningen dårligere ved at man ikke får mulighet til å gå i dybden av den enkeltes forståelse og fortolkning (Jacobsen, 2005:30). Gjennom min studie ønsker jeg å forstå forskningsdeltakernes oppfattelse av fenomenet kunnskapsdeling på arbeidsplassen. Ettersom jeg også jobber i organisasjonen, og til en viss grad deler deres språk, erfaringer og kultur, føltes det veldig naturlig å delta i deres hverdag (Nielsen og Repstad, 1993:24). Jeg valgte dermed å ta del i den uformelle samhandlingen på kontoret, og dermed til en viss grad opprette relasjoner til forskningsdeltakerne. Dette beskriver Tjora (2012:98) som en naturlig konsekvens av en observasjonsstudie. I en intervjusituasjon er det helt nødvendig å opprette en relasjon med deltakerne og skape et tillitsforhold, slik at det blir mulig for dem å åpne seg og gå dypt nok inn i beskrivelsen av temaene for intervjuet (Tjora, 2012:107).

3.4 Forskningsdesign

En forskningsdesign er forskerens plan eller skisse for undersøkelsen som skal gjennomføres. Eksempler på ulike design er eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, casestudier og komparativ design (Ringdal, 2007:93). De ulike designene passer til forskjellige problemstillinger og forskningsmetoder, og valget av design vil ha store konsekvenser både for undersøkelsens gyldighet og reliabilitet (Jacobsen, 2005:87) (se kapittel 3.7). Jacobsen (2005:88) argumenterer for at et intensivt studie, hvor man undersøker få enheter, men mange variabler, egner seg når man ønsker å studere hvordan samspillet er mellom en spesifikk kontekst og et fenomen. På bakgrunn av dette har jeg valgt å benytte meg av forskningsdesignen casestudie, og jeg vil utdype dette i neste delkapittel.

3.4.1 Casestudie

En casestudie kan sees på som utforskning av et «bundet system» som både er tids- og stedsbundet. Dette kan være både en hendelse, et program, en aktivitet, et individ, en institusjon eller en sosial enhet (Postholm, 2005:50). I min studie vil jeg studere samspill og kunnskapsdeling mellom kunnskapsarbeidere i en organisasjon. Jeg ønsker dermed i hovedsak å beskrive og forstå fenomenet ved å løfte frem forskningsdeltakernes beskrivelser og perspektiver, og derved avdekke interaksjonen mellom ulike faktorer som er karakteristiske for akkurat denne casen (Postholm, 2005:50).

I komparative casestudier er hovedideen å finne en teoretisk interessant sammenlikning mellom to eller flere case (Postholm, 2005:52). Jeg studerer i mitt forskningsprosjekt to forskjellige bankkontor i DNB, så det kan argumenteres for at jeg gjennomfører en komparativ casestudie. Ringdal (2007:96) poengterer imidlertid at man godt kan generere informasjon om mange underenheter i en casestudie av en organisasjon eller bedrift uten at dette gjør studien til en komparativ studie. Det er da fokuseringen på bedriften som helhet som gjør det til en casestudie. Dermed vil jeg karakterisere mitt forskningsprosjekt som en enkel casestudie, ettersom det er hvordan kunnskapsdeling praktiseres i organsiasjonen jeg er ute etter å beskrive. Mitt valg av casebedrift og informanter kan sies å være gjort pragmatisk på bakgrunn av min egen kjennskap til casebedriften (Tjora, 2012:36), og at jeg dermed lett fikk tilgang til å forske på denne organisasjonen.

Casestudier åpner for flere metoder for datagenerering; observasjon, ulike typer intervjuer og dokumentstudier (Jacobsen, 2005:141; Postholm, 2010:53). Jeg vil nå kort beskrive min case

og mine informanter, før jeg går videre til å presentere de datagenereringssmetodene som jeg har valgt for min studie.

3.4.1.1 Min case

Min case er DNB Bank ASA, med fokus rettet mot to lokasjoner i Trondheim, DNB Torvet og DNB Solsiden. Undersøkelsesenhetene er finansrådgiverne i organisasjonen (Jacobsen, 2005:73). Jeg vil nå redegjøre for mitt valg av informanter, og beskrive disse.

3.4.1.2 Valg av informanter

Strategiske eller teoretiske utvalg i en kvalitativ undersøkelse kalles et utvalg av informanter som man på forhånd vet kan uttale seg reflektert om temaene som skal tas opp (Tjora, 2012:145). I casestudier vil imidlertid utvalget av informanter avgrenses av en naturlig enhet som eksisterer uavhengig av undersøkelsen (Tjora, 2012:146). Mine aktuelle informanter var begrenset til de to avdelingene jeg hadde inkludert i min studie. I henhold til Brinkmann og Kvale (2009:113) skal man rekruttere så mange informanter man trenger for å få svar på det man lurer på. For meg som uerfaren forsker var det veldig vanskelig å vite hvor mange jeg trengte å intervjue for å få svar på det jeg ønsket. Jeg valgte å rekruttere fem informanter fra hvert kontor, noe som viste seg å være tilstrekkelig for å kunne svare på problemstillingen. Hos DNB Torvet hadde banksjefen på forhånd valgt ut informanter til intervjuer. Dermed vet jeg ikke så veldig mye om grunnlaget for utvelgelsen av disse. For min del må det karakteriseres som et bekvemmelighetsutvalg (Jacobsen, 2005:292). Jeg fikk imidlertid inntrykk av at de jeg intervjuet på Torvet var engasjerte i temaet, og alle hadde evne til å svare utdypende og reflektert på spørsmålene og temaene jeg ønsket å ta opp (Tjora, 2012:145). Det endelige utvalget på DNB Torvet bestod av tre menn og to kvinner i forskjellige aldere og med veldig ulik fartstid i arbeidslivet generelt og DNB spesielt.

Hos DNB Solsiden hadde ikke banksjefen forespurt noen om å delta i undersøkelsen. Det var dermed opp til meg å skaffe informanter. Jeg ønsket at utvalget skulle representere bredde og variasjon (Jacobsen, 2005:174), både når det gjaldt alder, kjønn og arbeidserfaring. Etter dagene med observasjon fikk jeg et godt inntrykk av hvor lenge de ulike finansrådgiverne hadde vært i jobben. På bakgrunn av dette spurte jeg fem personer om de ønsket å stille opp i undersøkelsen. Fire av dem svarte ja med en gang, mens den siste valgte å ikke delta. Hun rekrutterte imidlertid den siste informanten for meg på eget initiativ. Mitt endelige utvalg på DNB Solsiden bestod dermed av tre kvinner og to menn, som også alle varierte i alder og arbeidserfaring. Den ene informanten på Solsiden viste seg imidlertid å inneha en annen rolle

og stilling enn de resterende ni i utvalget. Dette kom frem først under intervjuet. Jeg har likevel valgt å inkludere han i mitt utvalg, ettersom jeg følte han kunne bidra med nyttige beskrivelser i forbindelse med fenomenet jeg undersøkte.

3.5 Datagenerering

Jeg velger å anvende begrepet datagenerering i stedet for datainnsamling, i tråd med Tjoras (2012:219) argument om at empri ikke finnes «der ute», men blir konstruert ved forskningen. Ved valg av metoder for datagenering er det viktig å anvende den eller de metodene som egner seg best for å generere den informasjonen man ønsker, og valget bør være begrunnet i problemstillingen (Jacobsen, 2005:141).

Jeg ønsker å gå i dybden av relativt få informanters tanker og opplevelser av fenomenet kunnskapsdeling (Jacobsen, 2005:142). Jeg valgte dermed individuelle dybdeintervjuer som hovedmetode for datagenerering, fordi jeg er interessert i hva informantene sier om fenomenet (Jacobsen, 2005: 142), og deres refleksjoner og erfaringer med kunnskapsdeling (Tjora, 2012:104). I tillegg valgte jeg å gjennomføre tre observasjonsdager på hvert av kontorene. Ved å kombinere intervju og observasjon, opplevde jeg å få et bedre inntrykk av hvordan praksis i organisasjonen faktisk er, og ikke bare hvordan informantene sier at den er (Jacobsen, 2005:159). Dette ble også bekreftet gjennom datagenereringen, da jeg observerte ting som i mindre grad ble vektlagt i intervjuer. Et eksempel på dette var kaffemaskinen på Torvet som arena for kunnskapsdeling (se kapittel 5.5.1.2). Bruk av flere metoder for datagenering mener jeg styrker kvaliteten til oppgaven. Jeg vil nå beskrive disse to metodene for datagenerering, og jeg starter med observasjon.

3.5.1 Observasjon

Det er mange gode grunner til å velge observasjonsstudier. For det første kan de gi oss tilgang til sosiale situasjoner som de involverte i situasjonen ikke har tolket først (Dingwall, 1997:64 i Tjora, 2012:47). I organisasjonsstudier er det ofte mer relevant å studere selve arbeidspraksisen enn hvordan de ansatte forteller om den. Nettopp fordi arbeid er skapt i situasjonen, har observasjoner stort potensiale i organsisasjonsstudier hvor selve arbeidet som utføres er av interesse (Barley og Kunda, 2001:84, i Tjora, 2012:46). I mange tilfeller kan selv en meget begrenset mengde observasjon gi relativt mye nyttig tilleggsdata, for eksempel i en studie som ellers benytter intervjuer (Tjora, 2012:47). I min studie valgte jeg å gjennomføre observasjonsstudien i forkant av dybdeintervjuene. Dette gjorde jeg fordi jeg ønsket mer

kjennskap til hverdagen til finansrådgiverne i DNB. I tillegg fikk jeg førstehåndsinntrykk av hvilke arbeidsoppgaver de har, hvordan de jobber, hvordan de samhandler og benytter seg av hverandre og kontorfasilitene de har til rådighet.

Jeg var i forkant av studien i kontakt med banksjefene på de to kontorene, og presenterte meg selv og prosjektet mitt, noe som er viktig i henhold til Tjora (2012:91). På min første observasjonsdag hos DNB Torvet hadde avdelingen møte fra morgenen av. Jeg ble da presentert for alle sammen av banksjefen, og jeg fortalte om mitt prosjekt og at jeg skulle studere kunnskapsdeling og kommunikasjon mellom finansrådgivere i DNB. Banksjefen fortalte også at jeg skulle studere hvorvidt det var forskjeller mellom åpne kontorlandskap og cellekontor. Reaksjonene på presentasjonen og den avsluttende kommentaren fra banksjefen viste meg at at det var et tema som skapte engasjement blant de ansatte: *«Når dere hører hva hun skal studere, så tror dere kanskje det er jeg som har leid henne inn! Men vi fikk en forespørsel fra henne, og vi takket ja, så det er det altså ikke!»* Dette ble etterfulgt av latter fra de ansatte, og diverse kommentarer, blant annet: *«ja, jeg stiller gjerne opp og forteller akkurat hva jeg mener om åpent landskap»*. Etter presentasjonen opplevde jeg at prosjektet mitt hadde den nødvendige legitimiteten, at det var engasjement rundt prosjektet, og at grunnlaget for å gå i gang var lagt (Tjora, 2012:92).

Jeg møtte en litt annen start på min første observasjonsdag hos DNB Solsiden. Jeg hadde i forkant vært i møte med banksjefen, og jeg hadde også sendt han et informasjonsskriv som han skulle videresende til sine ansatte (Vedlegg 2), slik at alle skulle være informert den dagen jeg kom. Det jeg imidlertid opplevde da jeg møtte opp på kontoret, var at det ikke virket som noen egentlig hadde fått med seg hvorfor jeg var der, eller at jeg skulle være der i det hele tatt. Banksjefen var heller ikke til stede, slik at jeg selv måtte gå fra pult til pult og presentere meg selv og prosjektet. Etter hvert kom imidlertid banksjefen, og jeg ble med på et avdelingsmøte hvor jeg ble presentert for avdelingen jeg skulle observere. Avdelingen delte for øvrig landskap med to andre avdelinger i banken. Det gjorde at jeg flere ganger måtte presentere meg på nytt, ettersom min tilstedeværelse fikk folk til å tro at jeg var en nyansatt på kontoret.

Dette kunne ha vært unngått dersom jeg før observasjonsstudiens start hadde vært på de ulike lokasjonene og presentert meg for alle de jeg skulle observere, som en briefing til prosjektet

(Tjora, 2012:92). Dette ble det dessverre ikke tid til ettersom prosjektet kom såpass sent i gang grunnet plutselig endring av casebedrift.

3.5.1.1 Ulike roller under observasjon

Når man skal gjennomføre en observasjonsstudie er det viktig å finne en observasjonsrolle som er legitim på det stedet hvor du skal gjennomføre observasjonen (Tjora, 2012:52). Tjora presenterer fire ulike observasjonsroller, som skiller seg fra hverandre ved graden av deltakelse og hvorvidt forskningsdeltakerne er informert om observatørens tilstedeværelse eller ikke (ibid.).

Gjennom min observasjonsstudie var alle informert om min tilstedeværelse og hensikten med at jeg var der, og min rolle var dermed verken fullstendig deltaker eller fullstendig observatør (Tjora, 2012:53). Jeg var til en viss grad flue på veggen, hvor jeg gikk rundt og observerte samhandlingen mellom finansrådgiverne på kontoret. Jeg deltok også på møter, spiste lunsj sammen med dem, konverserte på pauserommet, gikk inn til dem på kontorene både for å stille spørsmål i forhold til studien og uformell samtale og så på OL-sendinger sammen med forskningsdeltakerne. I så måte var jeg deltakende i den uformelle samhandlingen på kontoret. Jeg opplevde også at min rolle som DNB-ansatt gjorde min observasjonsrolle mer aktiv gjennom faglig samhandling. På et tidspunkt ble jeg spurt om assistanse fra en av finansrådgiverne, da hun hadde støtt på et problem hun trodde jeg kunne hjelpe henne med. Jeg ble da med henne inn på kontoret, for å prøve og hjelpe henne med det hun lurte på, slik jeg opplevde at alle kollegene gjorde for hverandre.

Ut fra disse erkjennelsene kunne min rolle ha blitt karakterisert som deltakende observatør (Tjora, 2012:53). Jeg vil heller benytte meg av en femte observasjonsrolle, *interaktiv observasjon* (Tjora, 2012:55). Interaktiv observasjon beskrives ved at forskeren i utgangspunktet kun er observatør uten andre oppgaver, men for å begrense unaturligheten i den passive observasjonsrollen, så inngår observatøren i ulike former for interaksjon med de observerte, som samtale, assistanse og lignende (ibid.). Min observasjonsstudie var også til en viss grad dynamisk, ved at jeg til dels flyttet meg sammen med de observerte (Tjora, 2012:61). Såkalt «go-along» eller «walk-along» er spesielt utbredt for å forske på hvordan folk tolker og bruker sitt fysiske og sosiale nærmiljø i hverdagen. Ettersom mitt utgangspunkt for observasjon var å studere hvordan finansrådgivere bruker kontorfasiliteter og hverandre til kunnskapsdeling, følte jeg at dette var en fruktbar fremgangsmåte for min observasjonsstudie

(Tjora, 2012:62). Jeg fulgte ikke en person hele dagen, men jeg flyttet meg etter hvor jeg opplevde det var aktivitet mellom kollegene for å få med meg mest mulig av interaksjonen mellom dem.

3.5.1.2 Observasjonsdata som feltnotater

Jeg valgte å nedtegne notater i en feltdagbok, som også er den vanligste metoden (Tjora, 2012:62). Jeg forsøkte i utstrakt grad å notere det jeg observerte så komplett som mulig (Tjora, 2012:63) for å forbli åpen for inntrykk (Tjora, 2012:62). Underveis i arbeidet noterte jeg ned både faktiske hendelser, og også tanker og refleksjoner jeg gjorde meg underveis. Jeg sørget for at disse kunne skilles fra hverandre ved å merke notatene med eksempelvis «Refleksjoner» og «Aktuelt spørsmål til intervju» (Tjora, 2012:63). Jeg noterte flere ganger i løpet av dagene hvor mange som var til stede på sine plasser, og om de virket tilgjengelige for sine kolleger (åpne/lukkede dører, øretelefoner) (se figur 6.1 og 6.2).

Jeg opplevde imidlertid noen problemer med selve notatføringen. Jeg følte til å begynne med at jeg var nødt til å ha notatboka fremme til en hver tid og notere det som skjedde underveis. Den første hendelsen på min første observasjonsdag hos DNB Torvet var et avdelingsmøte. Der satt jeg litt i bakgrunnen, og jeg kunne dermed notere underveis uten at det syntes å påvirke de observerte i noen grad (Tjora, 2012:65). Etter dette møtet skulle rådgiverne møtes i mindre grupper inne på de forskjellige cellekontorene. Jeg følte da at deltakerne ble veldig oppmerksomme på min tilstedeværelse som observatør. Det er vanskelig å si om de endret atferd på grunn av dette, men det kan ikke utelukkes, spesielt siden det var første dagen jeg var der, og det var nytt både for dem og meg. Dette kan i så fall være problematisk for undersøkelsens troverdighet (Tjora, 2012:64). Etter dette fant jeg ut at jeg måtte endre strategi, for at min tilstedeværelse ikke skulle virke så forstyrrende. Jeg valgte å legge igjen notatboka på pauserommet mens jeg gikk rundt. Når jeg følte det var naturlig, trakk jeg meg tilbake, og noterte ned alt jeg husket på best mulig måte. Ettersom finansrådgiverne på Torvet satt på cellekontor, så ville de på denne måten ikke se meg notere med mindre de kom på pauserommet. Men om de gjorde det, ville de likevel ikke føle det like påtrengende, ettersom de ikke kunne vite akkurat hva jeg skrev, siden jeg ikke sto midt i en situasjon.

I observasjonsstudien hos DNB Solsiden, hvor forskningsdeltakerne sitter i åpent kontorlandskap, opplevde jeg at det både var enklere og vanskeligere å gjennomføre observasjonen på en komfortabel måte. Ettersom jeg satt midt i landskapet, fikk jeg med meg

det meste som skjedde mellom de forskjellige rådgiverne uten at jeg måtte forflytte meg eller virke påtrengende på dem. Jeg kunne på den måten observere, og etter hvert notere det jeg observerte, uten at jeg følte at noen ble påvirket fordi de følte at jeg observerte og noterte om «akkurat dem». På den andre siden følte jeg det var vanskeligere, og til tider litt ubehagelig, å sitte midt i rommet og skue utover landskapet. Jeg følte meg veldig synlig, og at de hele tiden var oppmerksom på at jeg var til stede, i motsetning til på Torvet hvor jeg mest gikk rundt og bare «viste meg» for de ulike deltakerne i kortere perioder om gangen. Jeg spurte aldri noen av deltakerne på Solsiden om dette var noe de merket, så det kan hende at det var mest jeg som følte at dette var ubehagelig. Dette kaller Tjora (2012:87) for en omvendt forskereffekt. Med dette mener han at forskeren blir veldig bevisst på seg selv i situasjonen.

Jeg tilbrakte tre dager på hvert av kontorene og observerte finansrådgiverne gjennom deres arbeidshverdag, for å få mer «kjøtt på beinet» til jeg skulle gjennomføre intervjuer. I tillegg til å være en viktig kilde til inspirasjon og forberedelse til dybdeintervjuer, genererte observasjonen masse informasjon og data om hvordan finansrådgiverne faktisk samhandler og jobber.

3.5.2 Intervjuer

Intervju er den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2012:104), og gjennom kvalitative intervjuer forsøker man å forstå verden fra forskningsdeltakerens ståsted, få frem deres opplevelser og komme inn i deres livsverden før man trekker vitenskapelige slutninger (Brinkmann og Kvale, 2009:1). Som tidligere begrunnet, støtter jeg meg til den hermeneutiske, fortolkende forskningstradisjonen. Her er forskeren opptatt av å forstå personens handlinger på forskningsstedet. I et forskningsintervju vil dermed kunnskap bli konstruert gjennom interaksjonen mellom intervjuer og den som blir intervjuet (Brinkmann og Kvale, 2009:2). Ulike former for intervjuer utgjør viktige forskningsredskaper som forskeren kan nyttiggjøre seg av (Postholm, 2005:68). Jeg vil utdype dybdeintervjuet, ettersom det var dette jeg brukte i min studie.

3.5.2.1 Dybdeintervjuet

Målet med dybdeintervjuet er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt spesifikke tema som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2012:104). Det er meningen at forskningsdeltakeren skal være i stand til å reflektere over egne erfaringer knyttet til det aktuellet temaet for forskningen. For at dette skal være mulig, må man ha tilgang til informanter som er i stand til å reflektere over disse temaene (Tjora, 2012:145).

Jeg valgte altså å gjennomføre dybdeintervjuer med mine ti informanter. Hos DNB Torvet ble intervjuene gjennomført på informantenes egne cellekontor. Hos DNB Solsiden ble intervjuene gjennomført på stillerom i det åpne landskapet hvor de satt til daglig. Dette for å legge mest mulig til rette for en avslappet stemning hvor informantene kunne føle seg komfortable og trygge (Tjora, 2012:120). Ved å bruke disse rommene, unngikk vi også forstyrrelser under intervjuene (Postholm, 2005:82).

Jeg gjennomførte halvstrukturerte intervjuer (Postholm, 2005:78), hvor jeg på forhånd hadde laget en intervjuguide med de temaene jeg ønsket å ta opp (Vedlegg 3 og 4). Jeg valgte å lage intervjuguiden som ferdigformulerte, fullstendige spørsmål (Tjora, 2012:129). Dette valgte jeg i første omgang på grunn av min manglende erfaring med forskningsfeltet, og jeg følte en trygghet i å vite at jeg hadde spesifikke spørsmål å stille informantene dersom samtalen ikke fløt naturlig. I tillegg hadde jeg stikkordspregede hjelpespørsmål eller hjelpetemaer, slik at spørsmålene kunne følges opp for å få mer inngående informasjon (Postholm, 2005:79). Jeg ønsket å bruke lydopptak under intervjuene for å kunne få med meg alt som ble sagt, for å kunne holde fullt fokus på flyten i samtalen med informantene og for å kunne be om utdypning og konkretisering hvor det trengtes (Tjora, 2012:137). Informantene ble i informasjonsskriv i forkant av undersøkelsen informert om at jeg ønsket å benytte lydopptak, og de fikk også informasjon om hva som ville skje med opptakene etterpå (Vedlegg 5). Jeg spurte i tillegg hver enkelt før vi gikk i gang med intervjuet om de var komfortable med at intervjuet ble tatt opp. Alle informantene synes dette var uproblematisk. Jeg valgte å bruke smarttelefon som lydopptaker, både fordi det var lettvint for meg siden jeg alltid har den med meg, men også fordi den er mer diskret enn en vanlig diktafon (Tjora, 2012:138). Jeg følte dermed at informantene raskt glemte at det ble gjort lydopptak, og de snakket veldig fritt rundt temaene som ble tatt opp.

Jeg merket i de første intervjuene at de ble preget av min manglende intervjuerfaring. Jeg følte meg veldig bundet av intervjuguiden, og når samtalen tok en annen retning enn det jeg hadde forventet, ble jeg stresset. Dette gikk bedre etter hvert som jeg fikk mer erfaring og ble tryggere på situasjonen. Overgangene ble mer naturlige, og det var ikke så nøye hvilke rekkefølger temaene ble tatt opp i, bare vi var innom alle temaene (Postholm, 2005:78). Erfaringene og forståelsen jeg opparbeidet meg gjennom de første intervjuene påvirket i stor grad de påfølgende intervjuene. Interaksjonen mellom dataene som ble generert, påvirket min

forståelse av helheten. Dette førte til at jeg etter de første intervjuene gjorde en del endringer på intervjuguiden. De spørsmålene jeg valgte å legge til opplevde jeg var bedre tilpasset den spesifikke konteksten jeg forsket på (Postholm, 2005:77). Intervjuene mine varierte fra 28 minutter til i overkant av èn time, og de korteste intervjuene var de som ble gjennomført først.

3.6 Databehandling, transkribering, koding

Analyse av kvalitative data starter med at man har generert en stor mengde rådata, og disse må struktureres for å kunne gi mening. Dette vil innebære å dele opp helheten i ulike enkeltelementer, som er et kjennetegn for den hermeneutiske spiralen som tidligere beskrevet (Jacobsen, 2005:186). Jeg vil nå beskrive hvordan jeg gikk frem i denne prosessen.

3.6.1 Beskrivelse

Første steg i analysen er å beskrive dataene som er generert (Jacobsen, 2005:186). Feltnotatene lot jeg være som de ble skrevet ned, for ikke å miste noen detaljer eller kompleksiteten i situasjoner. Jeg brukte lydopptak på intervjuene, og jeg valgte i ettertid å transkribere alle disse i sin helhet, som anbefalt av Tjora (2012:143). Jeg inkluderte alle ord, lyder og pauser fra informantene. Dette gjorde jeg også i tråd med Tjoras anbefaling, ettersom man ikke på forhånd kan vite hva som blir viktig i analysen. Av samme grunn skrev jeg også inn hvilke sinnsstemninger jeg opplevde i intervjusituasjonen, og også når informantene hadde et utagerende kroppsspråk. Jeg valgte å skrive om alle intervjuene til bokmål, for å sikre anonymiteten til informantene (Tjora, 2012:144). Til transkriberingen brukte jeg programmet IncScribe, som jeg hadde fått anbefalt av medstudenter. Selv om transkribering er et omstendelig arbeid, følte jeg at programmet gjorde prosessen mye mer effektiv, og jeg følte at prosessen i seg selv var veldig lærerrik.

3.6.2 Systematisering og kategorisering

Neste steg i prosessen er å systematisere all informasjonen, som på dette tidspunktet vil virke ganske uoversiktlig (Jacobsen, 2005:186). Denne prosessen kalles koding (Tjora, 2012:179). Det finnes ulike programmer som kan være til hjelp i slike kodingsprosesser (Tjora, 2012:191). Jeg hadde ikke kjennskap til noen av disse på forhånd, men jeg bestemte meg for å prøve «Nvivo 10» i mitt arbeid, ettersom jeg hadde fått det anbefalt av tidligere studenter. Etter å ha sett på YouTube-videoer som viste presentasjoner av programmet, følte jeg meg klar til å starte kodingen. Tjora (2012: 179) argumenterer for at det kan være hensiktsmessig å jobbe nært opp til empirien i kodingen, og bruke ord og begreper som allerede finnes i datamaterialet, såkalt tekstnær koding. Jeg leste derfor gjennom intervjuene, og kodet dem i

stor grad etter begreper som allerede lå i materialet. Eksempler på koder jeg opprettet var «kunnskapsdeling i gruppemøter», «hjelp mellom kolleger», «lærer hele tida», «kulturen på kontoret», «går inn på kontorene til hverandre». Postholm kaller denne innledende prosessen for åpen koding (Postholm, 2010:88). Etter hvert som jeg leste gjennom flere intervjuer, fordelte jeg dataene i allerede identifiserte koder, eller laget nye der hvor det trengtes (Tjora, 2012:179). Jeg kom til slutt ut på i overkant av 60 koder, som er innenfor det man må regne med for et datamateriale på ti intervjuer (Tjora, 2012:180). Selv om noen av kodene kunne vært generert på forhånd, representerte flertallet av dem noe spesifikt for akkurat mine ti intervjuer. I henhold til Tjora er dette et tegn på god koding innen SDI-rammeverket (Tjora, 2012:184).

Etter den innledende kodingen var neste steg å kategorisere og sammenbinde kodene som jeg hadde opprettet på bakgrunn av datamaterialet (Tjora, 2012:185). Postholm (2010:89) refererer til denne prosessen som aksial koding. Jeg forsøkte å gjøre også dette i «Nvivo 10», ettersom jeg allerede var så godt i gang med å bruke programmet. Der opplevde jeg imidlertid at mine manglende forkunnskaper om programmet satte en stopper for arbeidet, og jeg fikk problemer med å utføre denne kategoriseringen. Etter mye prøving og feiling valgte jeg å gå bort i fra programmet, da jeg følte at det ble for tidkrevende. Jeg gikk over til å bruke Microsoft Word, og gjennomførte kategoriseringen der. Jeg brukte fortsatt kodene jeg hadde dannet i «Nvivo 10», men jeg overførte det kodede materialet til Microsoft Word. Min veileder ba meg om å «danse med dataene». Det gjorde jeg gjennom å koble sammen de forskjellige personenes utsagn om de samme fenomenene, og identifisere likheter og forskjeller i informantenes utsagn (Jacobsen, 2005:198). Jeg fortsatte kategoriseringen til jeg til slutt identifiserte to hovedkategorier som skilte seg ut, og disse kategoriene resulterte i mine to forskningsspørsmål. Den ene kategorien omhandlet de ulike arenaene for kunnskapsdeling, og den andre kategorien omhandlet ulike faktorer som kan fremme og hemme disse prosessene.

Etter kategoriseringen var neste steg å la teorien ta større styring (Tjora, 2012:186). Med empirien og kategoriene i bakhodet, gikk det virkelige teoretiske arbeidet i gang. Jeg undersøkte teorier som omhandlet samme tema, for å finne ut hvilke teoretiske bidrag som allerede omtalte mine spørsmål. Ved hjelp av empirien og eksisterende teori, var målet å utvikle ny teoretisk innsikt (Tjora, 2012:186).

3.7 Kvalitet

Det er viktig også i kvalitativ forskning å være kritisk til eget arbeid, og drøfte hvorvidt konklusjonene man har kommet frem til kan sies å være gyldige og til å stole på. Begrepene *reliabilitet*, *validitet* og *generaliserbarhet* brukes som indikatorer på kvaliteten av studien (Tjora, 2012:202).

3.7.1 Reliabilitet

Reliabiliteten handler tradisjonelt sett om at resultatene kan reproduseres og gjentas. Dette vil imidlertid være vanskelig i kvalitativ forskning, ettersom et møte mellom forsker og informant alltid er en unik, tidsbestemt situasjon (Postholm, 2010:169). Det er dermed viktig å reflektere over hvorvidt det er trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene man har kommet frem til (Jacobsen, 2005:225). Når jeg gikk inn i denne forskningsprosessen, hadde jeg en forforståelse (Gilje og Grimen, 1993:148) som kan ha påvirket hvilket fokus jeg har hatt gjennom prosessen, og som kan ha gjort at visse ting har blitt oversett eller utelatt. Jeg følte imidlertid at jeg hadde et åpent sinn gjennom observasjonsstudien, og prøvde å få med meg mest mulig, både av det jeg hadde forventet å finne på forhånd, samt de tingene som kom uventet på meg. Det kan tenkes at min tilstedeværelse på kontorene og i kontorlandskapet ga en *observatøreffekt* (Jacobsen, 2005:226), slik at de observerte oppførte seg på en annen måte enn ellers. Dette gjelder spesielt den første dagen på Torvet, hvor jeg hadde med meg notatboka overalt. Jeg tror imidlertid at denne effekten i størst grad ville ha påvirket den uformelle samhandlingen på kontorene, og det var ikke dette som var fokus for min forskning. Jeg ønsket å studere kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne, og jeg opplevde at de opptrådte veldig naturlig i så henseende. Det jeg observerte samsvarte også i stor grad med det informantene fortalte i intervjuene. Dette styrker reliabiliteten. I intervjuene kan min manglende intervjuerfaring ha ført til en *intervjueffekt* (Jacobsen, 2005:226), ettersom samtalene til å begynne med ikke fløt naturlig, og jeg lett ble stresset. Dette kan ha påvirket reliabiliteten til studien, men for meg var dette også en nyttig læringsprosess.

Tjora (2012:205) hevder at bruk av diktafon som gjør at man kan sitere informantene slik de la frem en sak, kan styrke reliabiliteten til undersøkelsen. Nettopp dette har jeg gjort, og informantenes «stemme» kommer derfor synligere frem i oppgaven (Tjora, 2012:205). Noen informanter siteres mer enn andre. Dette er ikke fordi de hadde andre eller «bedre» meninger enn andre, men de beskrev meninger som flere delte på en god måte. I presentasjonen av

empirien har jeg spesifisert i hvilken sammenheng ting ble sagt, og om det er meningen til bare den ene informanten som presenteres, eller om meningene ble delt av flere.
Jacobsen (2005:228) hevder at slurv i nedtegning og analyse av data er en stor trussel mot troverdigheten til en undersøkelse. Ved at jeg har vært veldig grundig i transkriberingen av alle intervjuer, og gjorde grundige feltnotater, mener jeg at reliabiliteten er ivaretatt. I analysen har jeg kodet og kategorisert materialet på en systematisk måte. Ved å fremheve empiri som underbygger mine forskningsspørsmål vil det naturlig nok være noen ting som blir utelatt. Andre forskere ville kunne kommet frem til andre temaer i empirien som burde vært inkludert. Jeg valgte imidlertid å fokusere på de områdene jeg tolket som de mest fremtredende, og de som jeg hadde tilstrekkelig empiri til å kunne drøfte. Andre temaer som kunne ha vært forsket på videre på bakgrunn av empirien jeg genererte, vil bli videre utredet under «forslag til videre forskning» i kapittel 7.3.1. Jeg mener med dette at reliabiliteten i oppgaven min er godt ivaretatt.

3.7.2 Validitet

Validiteten til undersøkelsen dreier seg om hvorvidt metoden som er brukt faktisk svarer på de spørsmål man ønsker å undersøke (Tjora, 2012:206). Jeg har valgt å anvende både observasjon og intervjuer for å generere data i mitt forskningsprosjekt. Dette mener jeg styrker kvaliteten i materialet, og dermed styrker validiteten til oppgaven. Ved fortolkning i teorikontekst er fortolkningens validitet avhengig av om teorien er gyldig for undersøkelsens område, og om fortolkningen følger logisk av teorien (Kvale, 1987 i Postholm, 2010:170). Jeg har forankret min fortolkning i eksisterende teori innen områdene jeg forsker på, og jeg har grundig redegjort for mine valg. I tillegg har jeg valgt å inkludere sidetall på mine referanser, slik at teorien lett kan valideres om ønskelig. Jeg har også gjort rede for mine teoretiske funn og mine metodologiske vurderinger (Postholm, 2010:170) gjennom hele prosessen. Jeg mener derfor at validiteten i min oppgave er god.

3.7.3 Generalisering

Generalisering innen kvalitativ forskning handler ikke om å kunne overføre funnene fra en undersøkelse til en større gruppe (populasjon). Det handler heller om å forstå og utdype begreper og fenomener (Jacobsen, 2005:222). Tjora (2012: 209) kaller dette for *konseptuell generalisering*. Man ønsker med denne typen generalisering å utvikle konsepter, typologier eller teorier som kan ha betydning for andre tilfeller og hendelser enn akkurat det som har blitt studert. I siste kapittel i denne avhandlingen presenterer jeg en ny definisjon på begrepet *kunnskapsdeling*. Dette er ikke utvikling av nye konsepter eller teorier, men en

videreutvikling av et allerede eksisterende konsept. Selv om definisjonen er basert på mitt arbeid med min aktuelle casebedrift, vil jeg hevde at den kan brukes uavhengig av kontekst, og er gyldig utenfor dette forskningsarbeidets rammer.

3.8 Forskningsetikk

Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005:45). Det er viktig at deltakerne i prosjektet på ingen måte skal ta skade av å delta (Tjora, 2012:159). Jeg vil nå vurdere disse retningslinjene opp mot mitt eget arbeid.

3.8.1 Informert samtykke

Mine informanter ble alle informert muntlig om forskningsprosjektet på forhånd, slik at de visste hva de var med på. Informantene som stilte opp til intervjuer, fikk i tillegg til den muntlige informasjonen også et informasjonsskriv (Vedlegg 5) som beskrev prosjektet, og hvor de samtykket til deltakelse (Postholm, 2010:146). De ble også informert om hvilken ekstra arbeidsbyrde det ville medføre, et intervju som jeg forespeilet informantene ville vare cirka en time (Postholm, 2010:145). De ble også informert om at deltakelse var frivillig, slik at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet (Jacobsen, 2005:46).

3.8.2 Krav på privatliv

Faren for å bryte privatlivets fred oppstår først og fremst når det blir mulig å kunne gjenkjenne enkeltpersoner i datamaterialet (Jacobsen, 2005:48). Desto mer privat informasjonen som genereres, jo større tiltak må iverksettes for å bevare dette privatlivet. I utgangspunktet opplevde jeg ikke at dataene jeg genererte var veldig private, ettersom det dreier seg om kunnskapsdeling på arbeidsplassen. For meg var det likevel viktig å bevare anonymiteten til informantene i så stor grad som mulig. Alle informantene har blitt tildelt pseudonymer, slik at de ikke skal kunne gjenkjennes på navn (Postholm, 2010:145). Ettersom jeg har navngitt både organisasjonen og avdelingene jeg har forsket på, valgte jeg også å utelukke alderen på informantene. Denne informasjonen opplevde jeg at kunne true anoymiteten i avdelinger på 15-20 personer.

3.8.3 Krav på å bli korrekt gjengitt

Riktig presentasjon krever at resultater ikke skal presenteres utenfor den konteksten den ble oppgitt i, samt at man ikke skal forfalske data og resultater (Jacobsen, 2005:50). For å sikre at

dette er ivaretatt, er mitt empirikapittel rikt beskrevet, og foranledningen til sitater blir alltid forklart. Tjora (2012:160) poengterer at sitater sjelden sendes til godkjenning hos informanter i samfunnsforskning. Jeg har heller ikke gjort dette i min studie.

3.9 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg begrunnet mine metodiske valg, og argumentert for at jeg benytter en kvalitativ forskningsmetode, med en stegvis-deduktiv induktiv tilnærming, og at jeg har valgt casestudie som forskningsdesign. Dybdeintervjuer er min primærkilde for datagenerering, men jeg benytter også observasjon for å få en dypere forståelse av praksisen.

Jeg vil nå flytte fokus fra forskningsmetoden til det teoretiske grunnlaget for avhandlingen.

4. TEORETISK RAMMEVERK

Som jeg presenterte i innledningen, lever vi i dag i et kunnskapssamfunn, og den viktigste ressursen som finnes i dagens organisasjoner hevdes å være mennesker og deres kunnskap (Styhre, 2003:7). Jeg definerte også de ansatte i min casebedrift som kunnskapsarbeidere, og det blir dermed nødvendig å gjøre rede for noen teoretiske begrep i forbindelse med dette.

Min problemstilling søker å finne svar på hvordan kunnskapsdeling praktiseres blant kunnskapsarbeidere. Kunnskapsledelse i seg selv er ikke en sentral del i min studie, men ettersom kunnskapsdeling ansees som en av de viktigste prosessene innen kunnskapsledelse (Bock og Kim, 2002; Lahti og Beyerlein, 2000 i Chatzoglou og Vraimaki, 2009:246), vil jeg også kort gjøre rede for dette begrepet innledningsvis i teorikapittelet.

Før jeg gjør dette, vil jeg presentere ulike perspektiver og forståelser av selve begrepet kunnskap. Hvilket syn man har på kunnskap vil i stor grad påvirke hvordan man oppfatter kunnskapsdeling, og hvordan man legger til rette for det. Kunnskap er et mye omtalt begrep, og det har til alle tider vært uenigheter om hvordan dette begrepet skal defineres. Man kan vanskelig finne én sann definisjon av begrepet, for det finnes så mange ulike perspektiver, beskrivelser og forståelser (Hislop, 2009:16; Styhre, 2009:49). Mitt mål er ikke å gi en uttømmende utredning eller komme frem til en klar definisjon av begrepet, men jeg vil gi en fyldig beskrivelse som viser noe av mangfoldet i litteraturen om kunnskapsbegrepet, og også mer spesifikt kunnskap i organisasjonen. I min oppgave vil spesielt skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap, og skillet mellom kunnskap og informasjon være viktig.

4.1 Kunnskap

Edith Penrose (1959) hevdet at kunnskap kunne ha to former (Irgens og Wennes, 2011:16). *Den objektive kunnskapen* er den personuavhengige kodifiserte kunnskapen som kan nedfelles og overføres i systemer, plandokumenter, prosedyrer og retningslinjer. *Den erfaringsbaserte kunnskapen* er et resultat av direkte kunnskapsoverføring mellom ansatte. Det er en sosial og organisastorisk kunnskap som er vanskelig for konkurrenter å imitere (ibid.). Denne kategoriseringen av organisatorisk kunnskap har store likhetstrekk med begrepene som Ryle (1949) presenterte ti år tidligere (Styhre, 2003:51).

Ryle (1949) presenterte en dikotomi hvor han foreslo et skille mellom *know-that* og *know-how* (Styhre, 2003:51). *Know-that* refererer til påstandskunnskap og utsagn om verden. Dette begrepet kan sees i sammenheng med det greske ordet *episteme*, som brukes om vitenskapelig kunnskap, kunnskap som er uavhengig av tid og sted og generelt gyldig og anvendbar (Irgens og Wennes, 2011:17; Styhre, 2003:51). *Know-how* er derimot relatert til handling og evner (Styhre, 2003:51), og det kan sees i sammenheng med det greske begrepet *techne*, som er et mer kontekstbundet begrep og brukes om mer praktiske evner og ferdigheter (Irgens og Wennes, 2011:17; Styhre, 2003:51).

I senere tid har også begrepene *know-why* og *know-who* blitt introdusert av Lundvall og Johnson (1994). Førstnevnte refererer til kunnskap om prinsipper og naturlover, menneskesinnet og samfunnet. *Know-who* innebærer blant annet kunnskap om hvem som vet hva og hvem som vet hvordan man gjør hva (Lundvall og Johnson, 1994).

Både Ryle og Penrose sine dikotomier kan relateres til begrepene *taus* og *eksplisitt* kunnskap. Jeg vil i det videre utdype disse begrepene.

4.1.1 Taus og eksplisitt kunnskap

Polanyi (1962) skilte mellom *taus* og *eksplisitt* kunnskap (Newell, 2009:7; Spender, 1996:67) fordi han mente at mennesker har mer kunnskap enn det vi kan uttrykke, og det vi vet og har kunnskap om, har vi ikke tilstrekkelig språk til å kunne uttrykke eksplisitt (Filstad, 2010:99). Polanyi så taus og eksplisitt kunnskap som forskjellige aspekter ved kunnskap som ikke kunne skilles fra hverandre (Snowden, 2002:101). Ved senere bruk av begrepene har de imidlertid blitt ansett som dualistiske mer enn dialektiske (ibid.).

Eksplisitt kunnskap er den formen for kunnskap som kan uttrykkes gjennom språket og dets formuleringer av ord, tall og symboler (Filstad, 2010:99; Nonaka og Takeuchi, 1995:8). Den er formell og systematisk, og kan lett artikuleres og dermed deles (Nonaka og Takeuchi, 1995:8). Eksplisitt kunnskap kan relateres til Ryle (1949) sitt begrep om *know-what* (Styhre, 2003:51), og slik kunnskap kan lett lagres i for eksempel databaser, bøker og meldinger. Typiske eksempler på eksplisitt kunnskap er dokumenter, produktdesign, og produksjonsprosesser (Filstad, 2010:104). Polanyi (1966) hevdet imidlertid at mennesker hovedsakelig tilegner seg kunnskap ved å aktivt organisere og skape sine egne erfaringer.

Dermed vil den kunnskapen som kan uttrykkes i form av ord og tall representere bare toppen av isfjellet av kunnskapsmengden man sitter med (Nonaka og Takeuchi, 1995:60).

Taus kunnskap har store likhetstrekk med Ryles (1949) begrep *know-how* (Nonaka, 1991:98), og det betegnes i stor grad som ferdigheter og evner som mennesker tilegner seg gjennom erfaring i konkrete kontekster (Newell et al., 2009:7). Taus kunnskap kan kun læres gjennom handling, ved at mennesker selv utfører oppgaver, og er dermed erfaringsbasert (Filstad, 2010:100). Dette betegner Nonaka og Takeuchi (1995:8) som den tekniske dimensjonen ved taus kunnskap. Den tause kunnskapen er dermed i stor grad forankret i en spesifikk kontekst, og kan vanskelig formidles ved hjelp av eksplisitt kunnskap (Filstad, 2010:99). Den er personlig, den er vanskelig å formalisere og kommunisere. Taus kunnskap har også viktige kognitive dimensjoner. Den består av mentale modeller og perspektiver som er så dypt forankret i individet at de tas for gitt (Nonaka, 1991:98; Nonaka og Takeuchi, 1995:8). For å kunne dele taus kunnskap, er det nødvendig å kunne peke på en bestemt situasjon, eller vise ting gjennom praktisk utførelse, slik at den lærende kan være i stand til å forstå og skape mening av den tause kunnskapen (Filstad, 2010:99).

Et annet forsøk på å fange alle nyansene som omfattes av begrepet kunnskap, kan være å skille mellom data, informasjon og kunnskap (Boisot, 1998 i Styhre, 2003:58).

4.1.2 Data, informasjon og kunnskap

Data er kun bokstaver og tall uten mening og kontekst (Filstad, 2010:98) som ikke har egenverdi i seg selv (Styhre, 2003:58). Informasjon er disse dataene i kodifisert form, satt i en sammenheng som gir mening (Filstad, 2010:98). Som data finnes informasjon objektivt «der ute», og hvem som helst kan søke, lagre, sortere, overføre, sende og motta den. Informasjon er altså en eksplisitt representasjon av kunnskap, men det er ikke kunnskap i seg selv (Filstad, 2010:98). Informasjon blir til kunnskap når en annen person nyttiggjør seg den (Newell et al., 2009:58) ved å kombinere den med egen erfaring, sammenheng, forståelse og refleksjon (Filstad, 2010:98). Om dette er mulig for individet vil avhenge av hvorvidt dataen og informasjonen gir mening for individet, og er relatert til den kognitive kapasiteten og fortolkningsrammene til individet (Newell, 2009:4). Kunnskap bygger slik på informasjon som hentes ut fra data (Boisot, 1998:12 i Styhre, 2003:58).

Det sies at vi drukner i informasjon, men tørster etter kunnskap (Naisbitt, 1982 i Filstad, 2010:98). Bakgrunnen for dette er at det er tendensen til å sette likhetstegn mellom informasjon og kunnskap, og det er en utstrakt oppfatning at dersom ansatte bare har tilgang til nødvendig informasjon, så vil nødvendig kunnskap utvikles (Filstad, 2010:98). Baets (2006) skilte for øvrig mellom kunnskap som informasjon når den ikke anvendes i handling, og kunnskap som kunnskap og kompetanse når den anvendes i handling (Filstad, 2010:98).

Motsetningene mellom begrepene know-what og know-how (Ryle, 1949), objektiv kunnskap og erfaringsbasert kunnskap (Penrose, 1959), eksplisitt og taus kunnskap (Polanyi, 1962) og kunnskap og informasjon (Boisot, 1998) kan i stor grad relateres til de to mest utbredte perspektivene på kunnskap, strukturperspektivet og prosessperspektivet. Jeg vil i det videre utdype disse.

4.1.3 Strukturperspektivet

I strukturperspektivet betraktes kunnskap som en vare (Empson, 2001:812; Stenmark, 2002), en eiendel som sitter i hodet og kroppen til individer (Styhre, 2003:21). Strukturperspektivet er basert på en postivistisk vitenskapsfilosofi som sier at det finnes absolutte sannheter som kan kvantifiseres og måles, og at universell kunnskap som er løsrevet fra individuell subjektivitet kan fremskaffes (Hislop, 2009:19; Stenmark, 2002). Dette objektive synet på kunnskap har lenge vært det dominerende synet innen vitenskapen (Stenmark, 2002), og er fortsatt et syn som mye forskning innen kunnskap i organisasjoner, kunnskapsutviklende organisasjoner og kunnskapsarbeid baseres på (Cook og Brown, 1999:381). Kunnskap betraktes som mer eller mindre statisk (Irgens og Wennes, 2011:17). Individene eller gruppene som besitter kunnskapen, kan fritt anvende, utnytte og dele den som en hvilken som helst annen eiendel (Newell, 2009:7; Styhre, 2003:21; Gotvassli, 2011:45). Ettersom den fritt kan deles, kan den også samles på ulike måter, for eksempel i dokumenter, diagrammer, datasystemer eller den kan være forankret i fysiske artefakter, som maskiner eller verktøy (Hislop, 2009:19).

Utfordringen for organisasjoner sett fra strukturperspektivet, vil være å frigjøre kunnskapen fra individet og gjøre den tilgjengelig for hele organisasjonen, for eksempel ved å nedskrive den i informasjonsteknologi (Newell et al., 2009:6), altså kunnskapsdeling. I denne retningen har det i stor grad blitt lagt vekt på bruk av informasjonsteknologi som et viktig virkemiddel for å kartlegge, klassifisere og distribuere kunnskap (Gotvassli, 2011:46). I

strukturperspektivet ser man en direkte sammenheng mellom økt kunnskap, kunnskapsoverføring og en organisasjons resultater (Newell, 2009:14).

4.1.4 Prosessperspektivet

I dette perspektivet sees kunnskap som en prosess som dannes og artikuleres i de daglige interaksjonene mellom individer i organisasjoner (Styhre, 2003:21). I prosessperspektivet er fokuset mer på «knowing» som en sosial aktivitet enn på «knowledge» som objekt (Newell et al., 2009:14). Kunnskap er forankret i, og uatskillelig fra, aktiviteter og praksis (Hislop, 2009:33). Den er en prosess for å skape forståelse. I denne prosessen foregår en interaksjon mellom aktører i en spesifikk sosial kontekst for å skape en felles forståelse av verden. Kunnskap blir tvetydig ettersom det er opp til hvert enkelt individ å subjektivt fortolke kunnskapen. Kunnskapen er dynamisk ettersom aksepterte meninger kan endres og aktører og kontekster kan endres, og den er kontekstavhengig. Det er vanskelig, om ikke umulig, å skille kunnskapen fra den konteksten den ble produsert i (Newell, 2009:14). Kunnskap og læring i dette perspektivet kan sies å være to sider av samme sak (Dehlin, 2011:62) ettersom vi gjennom interaksjon med ulike sosiale kontekster forhandler frem vår forståelse av verden (Berger og Luckman, 1967; Weick, 2001 i Newell et al., 2009:14). For å fremme kunnskapsdeling handler det mindre om å samle og overføre ulike former for kunnskap. Det handler mer om å bygge muliggjørende kontekster som binder sammen forskjellige sosiale grupper (Newell et al., 2009:15).

Noen mener altså at kunnskap er universell og kontekstuavhengig, mens andre mener kunnskap er situert og basert på individuell erfaring. Stenmark (2002) argumenterer for at kunnskap må være litt av begge deler, og bruker en konsertpianist som eksempel. En konsertpianist vil ha kunnskap, evne , til å spille piano, slik at et publikum er i stand til å sette pris på det. Denne pianisten vil kunne bruke denne kunnskapen på hvilket som helst piano, uansett tid og sted. Hvis pianisten strander midt i jungelen, og blir funnet av en ukjent indianerstamme, vil ikke denne kunnskapen kunne bli manifestert. Hvis pianisten har med seg et piano i denne jungelen, ville likevel ikke indianerne kunne gjenkjenne, eller verdsette, et klassisk mesterverk. For at kunnskapen om pianospilling skal gi mening, kreves et publikum som også er kunnskapsrike. På denne måten er kunnskap om pianospilling meningsløs i feil miljø. Med dette bildet viser Stenmark (2002) at det er noen aspekter ved kunnskap som individet besitter, mens andre aspekter er sosialt konstruert.

Dette komplementære synet på kunnskap er det jeg legger til grunn for min forskning. Jeg tar utgangspunkt i at noe kunnskap kan sies å være kontekstuavhengig og lett kan settes ord på og deles, som for eksempel egenskapene til de ulike produktene som DNB tilbyr. Annen kunnskap er kontekstavhengig og tvetydig, og er utviklet gjennom interaksjon og erfaring i spesifikke kontekster, for eksempel hvordan man skal samhandle i møte med ulike kunder.

4.2 Kunnskapsledelse

Som for kunnskap, finnes det også ulike perspektiver på hva som ligger i begrepet kunnskapsledelse. Fra et strukturperspektiv kan man se det som en prosess for å skape, styre og utnytte kunnskap (Mårtensson, 2000:209). Et annet perspektiv er å betrakte kunnskapsledelse som et strategisk styringsverktøy. Kunnskapsledelse kan også bli brukt for å forbedre resultater, produktivitet og konkurransefordel. Man kan ha et ønske om å forbedre effektiv tilegning, deling og bruk av informasjon i organisasjonen, forbedre beslutningsprosesser, innføre beste praksis, redusere kostnader, og bli en mer innovativ organisasjon (Mårtensson, 2000:210).

Styhre (2003:25) mener kunnskapsledelse er et selvmotsigende begrep. Mens han anser kunnskap som prosessuell og flytende, er ledelse basert på kontroll og orden. Den ene delen av begrepet er bevegelig, den andre er fast. Også von Krogh et al. (2000:4) argumenterer for at kunnskapsledelse impliserer kontroll over prosesser som er grunnleggende ukontrollerbare. Fra deres prosessperspektiv på kunnskap er det mer fruktbart å snakke om å muliggjøre kunnskap. Dette omfatter å fasilitere relasjoner og samtaler, så vel som å dele lokal kunnskap på tvers av oranisasjonens geografiske og kulturelle grenser (von Krogh et al., 2000:4).

Jeg vil nå gå over til å presentere teori vedrørende det fenomenet som jeg ønsker å beskrive, nemlig kunnskapsdeling. Jeg vil starte med å definere dette begrepet. Jeg vil også presentere noen av barrierene for kunnskapsdeling som Riege identifiserte. Jeg vil også presentere Fiskes relasjonelle modeller for kunnskapsdeling, ettersom disse kan si noe om motivasjonen i en organisasjon for å dele kunnskap. Jeg vil først beskrive Nonakas rammeverk som har vært svært innflytelsesrikt i organisasjoner siden 1990-tallet. Dette er i utgangspunktet en modell som beskriver kunnskapsutvikling i organisasjoner, men prosessene i modellen beskriver ulike måter å dele kunnskap på. Denne modellen vil i hovedsak benyttes i forbindelse med forskningspørsmål 1. Jeg vil også presentere Leistners perspektiv på kunnskapsdeling, som

stiller seg kritisk til Nonakas rammeverk. Dette rammeverket vil bli brukt for å belyse forskningsspørsmål 2. Ettersom undersøkelser har vist at organisert opplæring i bedrifter bare står for en svært liten del av den totale kunnskapsproduksjonen i arbeidslivet (Filstad, 2010:59), vil jeg også legge vekt på å gjøre rede for teori som omhandler uformell læring. Denne teorien vil i hovedsak belyse forskningsspørsmål 1. Etter dette vil jeg gå over til å presentere teori som gjelder kulturelle faktorer som påvirker graden av kunnskapsdeling. Denne teorien vil i hovedsak benyttes i forbindelse med forskningsspørsmål 2, men teori om praksisfellesskap og informasjonsteknologi er også relevant for å belyse de ulike arenaene for kunnskapsdeling.

4.3 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling er avgjørende for en organisasjons suksess (Davenport og Prusak, 1998 i Al-Alawi et al., 2007:23) ettersom det fører til raskere distribuering av kunnskap til andre deler av organisasjonen som kan dra nytte av den. Cummings (2004) definerer kunnskapsdeling som *«anskaffelse eller mottak av oppgaveinformasjon, know-how og tilbakemelding angående et produkt eller en prosedyre»* (i Mooradian et al., 2006:524). Siemens et al. (2007) sitt syn på kunnskapsdeling er at den *«muliggjør deling av relevante erfaringer og informasjon mellom organisasjonens medlemmer»* (i Lin og Joe, 2012:439). Bastert på Fiske (1992) sine relasjonelle modeller, beskriver Boer et al. (2011) ulike relasjoner i en organisasjon som kan beskrive kunnskapsdelingsatferd. Dette vil jeg nå utdype nærmere, ettersom motivasjonen for å dele kunnskap kan si noe om hvorfor kunnskapsdelingspraksis i en organisasjoner som den er.

4.3.1 Relasjonelle modeller for kunnskapsdelingsatferd

I henhold til Fiske (1992:689) er den mest grunnleggende karakteristikken ved mennesket vår sosialitet. Det gjør at vi organiserer vårt sosiale liv i forhold til de relasjoner vi har til andre mennesker. Han argumenterer videre med at mennesker benytter fire relasjonelle modeller for å generere de fleste former for sosial interaksjon, evaluering og affekt (Fiske, 1992:689; Boer et al., 2011:87). De fire modellene er felles deling, autoritetsrangering, relasjon basert på likestilling og markedsprising (Fiske, 1992). Boer et al. (2011) bruker disse modellene til å beskrive kunnskapsdeling i organisasjoner. Jeg vil i det videre gjøre rede for de to relasjonelle modellene som jeg finner relevante for min studie.

4.3.1.1 Felles deling

Disse relasjonene er basert på at en gruppe udifferensierte mennesker er bundet sammen. I disse relasjonene behandler medlemmene i gruppen, eller dyaden, hverandre likt, og de fokuserer på likhetene de besitter og ser bort fra ulikhetene. Mennesker i slike relasjoner føler at det er naturlig å være snille og altruistiske mot mennesker «av sitt slag» (Fiske, 1992:691). I relasjonene av denne typen sees kunnskap som en felles ressurs, og den skal dermed deles fritt mellom medlemmene i gruppen eller dyaden. I disse relasjonene antar man at man på ett eller annet tidspunkt vil få gjengjeldt tjenesten, og motivasjonen for å dele er intimitet og idealisme (Boer et al., 2011:87).

4.3.1.2 Autoritetsrangering

Disse relasjonene er basert på at mennesker er lineært ordnet i en eller annen hierarkisk, sosial struktur (Fiske, 1992:691). Når det gjelder kunnskapsdelingshierarkier skilles det mellom to ulike hierarkier, rangering basert på formell makt og rangering basert på ekspertise (Boer et al., 2011: 87). Høyere rangerte personer har bedre tilgang på kunnskap, noe som antyder en kunnskapsasymmetri. Kunskapsdeling i disse relasjonene er motivert av maktforskjeller, og er basert på en følelse av plikt eller ære, og mennesker vil ikke dele kunnskap dersom det er frykt for at ens status skal påvirkes negativt.

4.3.2 Barrierer for kunnskapsdeling

Riege (2005) identifiserer en rekke individuelle barrierer for kunnskapsdeling i organisasjoner. Disse vil være spesielt relevante for forskningsspørsmål 2. Individuelle barrierer kan være for lite tid til å dele kunnskap og tid til å identifisere kolleger som har behov for spesifikk kunnskap (Riege, 2005:23). I en hverdag med tidsbegrensninger vil mennesker naturlig nok fokusere på de arbeidsoppgavene som er gunstige for dem selv (Michailova og Husted, 2003 i Riege, 2005:25). Andre barrierer kan være mangel på sosiale nettverk samt manglende bevisstgjøring og erkjennelse av verdien den kunnskapen man sitter med har for andre (Riege, 2005:23). Riege (2005:26) identifiserer også en rekke organisasjonelle barrierer for kunnskapsdeling: mangel på formelle og uformelle arenaer hvor man kan dele, reflektere over og utvikle kunnskap, for store forretningsenheter til å fasilitere kunnskapsdeling på en enkel måte, manglende infrastruktur som støtter kunnskapsdeling og fysiske arbeidsomgivelser som hindrer effektiv delingspraksis.

Jeg vil nå gå videre med å beskrive Nonakas SEKI-modell, som beskriver kunnskapsdelingsprosesser som ideelt sett skal munne ut i kunnskapsutvikling i

organisasjonen. Denne modellen vil være spesielt relevant for å identifisere hvordan kunnskapsdeling foregår på de ulike arenaene.

4.3.3 SEKI-modellen

I henhold til Nonaka starter all kunnskap med individet, og for at denne kunnskapen skal ha verdi for organisasjonen må den konverteres til eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1991:97; Nonaka og Takeuchi, 1995:11 og 13). Nonaka og Takeuchi (1995:13) hevdet at en organisasjon ikke kan utvikle kunnskap på egen hånd, uten initiativ fra et individ, og interaksjonen som finner sted i en gruppe.

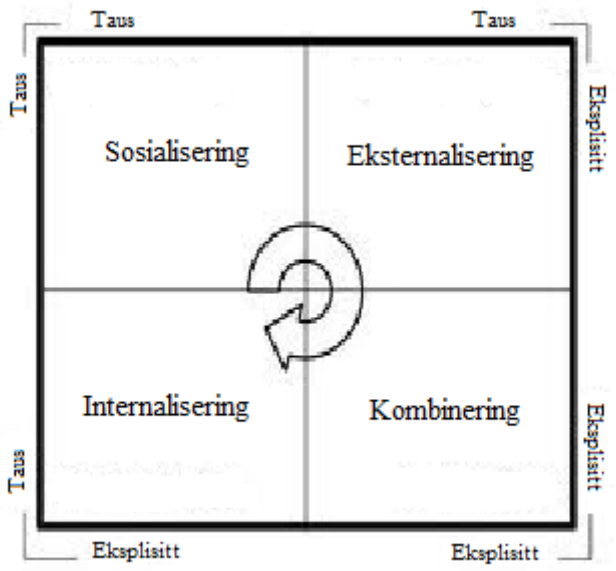
Nonaka tok utgangspunkt i Polanyis begrep taus og eksplisitt kunnskap for å beskrive fire forskjellige måter å konvertere og utvikle kunnskap i en organisasjon på (Nonaka, 1991:98; Nonaka og Takeuchi, 1995:62).

Gjennom *sosialisering* deler et individ sine erfaringer direkte med et annet individ, og det skaper dermed taus kunnskap som for eksempel mentale modeller eller tekniske ferdigheter (Nonaka og Takeuchi, 1995:62). Det kan være en lærling som gjennom observasjon, imitasjon og praksis lærer et håndverk av sin mester (Nonaka og Takeuchi, 1995:63). Dersom individene ikke deler erfaringsgrunnlag, vil en overføring av informasjon ikke gi mening for den lærende, fordi den er tatt ut av den sosiale konteksten (ibid.)

Et individ kan også *kombinere* ulike deler av eksplisitt kunnskap til noe nytt, altså fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1991:98). Individer bytter og kombinerer kunnskap gjennom media som dokumenter, møter, telefonsamtaler eller databaserte kommunikasjonssystemer. Rekonfigurering av eksisterende informasjon gjennom sortering, kombinering og kategorisering av eksplisitt kunnskap kan føre til ny kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995:67).

Eksternalisering er en prosess hvor et individ er i stand til å artikulere sin tause kunnskap og gjøre den tilgjengelig for andre, altså en prosess fra taus til eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1991:98). Dette er en vesentlig kunnskapsutviklingsprosess ved at taus kunnskap uttrykkes i eksplisitt form ved hjelp av metaforer, analogier, konsepter, hypoteser eller modeller (Nonaka og Takeuchi, 1995:64). Ved at taus kunnskap blir gjort eksplisitt, kan den brukes av alle i organisasjonen.

Til slutt beskriver Nonaka *internalisering* (Nonaka, 1991:99). Eksplisitt kunnskap som blir delt rundt i organisasjonen blir tatt i bruk av andre individer, noe som gjør at de utvider, endrer og omdefinerer sin egen tause kunnskap, altså en prosess fra eksplisitt til taus kunnskap (ibid.). Prosessen med å legemliggjøre eksplisitt kunnskap til taus kunnskap er nært relatert til «learning by doing» (Nonaka og Takeuchi, 1995:69).



Figur 4. 1: SEKI-modellen, fritt etter Nonaka (1991)

Nonaka kaller samhandlingen mellom disse prosessene for kunnskapens spiral ettersom de alltid vil repeteres i en organisasjon, på et stadig høyere nivå (Nonaka, 1991:98; Nonaka og Takeuchi, 1995:72). Organisasjonens rolle i denne prosessen er å tilby passende kontekster for gruppeaktiviteter, så vel som utvikling og akkumulering av kunnskap på individnivå (Nonaka og Takeuchi, 1995:73-74).

Mitt første forskningsspørsmål søker å svare på hvor kunnskapsdeling forekommer i min casebedrift. I den forbindelse mener jeg det er viktig å gjøre rede for teori som kan beskrive muliggjørende kontekster for kunnskapsdeling. Nonaka utviklet konseptet om *ba* for å beskrive nettopp dette (Newell et al., 2009:8).

4.3.4 Ba

Konseptet er basert på det japanske ordet «ba», som betyr sted. Nonaka, Toyama og Konno (2000:14) definerer *ba* som en delt kontekst hvor kunnskap blir delt, utviklet og anvendt. En slik organisasjonell kontekst kan være fysisk, i form av for eksempel et kontor, virtuell, i form

av for eksempel internett og e-post, eller mental, i form av delte verdier og idealer (Nonaka og Konno, 1998:40; von Krogh et al., 2000:7). Nøkkelen til å forstå *ba* er interaksjon (Nonaka, Toyoma og Konno, 2000:14). Kunnskap blir til gjennom interaksjon mellom individer eller mellom individer og deres omgivelser, heller enn ved at et individ opererer alene (Nonaka, Toyama og Konno, 2000:15). Gjennom deltakelse og samhandling i *ba* vil deltakerne fortolke informasjon og utvikle kunnskap (Nonaka, Toyama og Konno, 2000:15).

I henhold til Nonaka er kunnskap som utvikles gjennom interaksjon i *ba*, forankret i denne konteksten. Når kunnskap løsrives fra *ba* reduseres det til informasjon, og den blir dermed så håndgripelig at den fritt kan kommuniseres til andre (Newell et al., 2009:8). Nonaka og Takeuchis SEKI-modell var utviklet fra deres studie av innovasjon i produksjonsprosesser, hvor taus kunnskap blir gjort eksplisitt i den grad det er nødvendig for at prosessen skal kunne finne sted. De hevdet imidlertid ikke at all kunnskap i designernes hoder og samtaler skulle, eller kunne, bli gjort eksplisitt (Snowden, 2002:101). Det er imidlertid denne tolkningen av SEKI-modellen som har blitt adoptert og utbredt av ledere og teoretikere over hele verden. Akkurat dette har gjort modellen til offer for kritikk fra andre teoretikere (Newell et al., 2009:8), ettersom SEKI-modellen legger vekt på eksternalisering av taus kunnskap for å gjøre den tilgjengelig for andre i organisasjoner i andre kontekster (Newell et al., 2009:9). Leistner (2010) var en av dem som kritiserte Nonakas rammeverk på grunn av dette, og jeg vil nå gjøre rede for hans ståsted.

4.3.5 Ledelse av kunnskapsstrømmer

Leistner hevder at når kunnskap er utenfor menneskers hoder, er det ikke lenger kunnskap, men kun informasjon, og det er kun informasjon som kan overføres direkte mellom mennesker (Leistner, 2010:9). For at det igjen skal bli kunnskap, må et annet menneske internalisere, koble sammen og anvende den eksternaliserte informasjonen (Leistner, 2010:7). Kunnskap vil i henhold til Leistner aldri kunne overføres direkte og uendret fra en person til en annen. Den vil bli endret på grunn av rammeverket, konteksten og eksisterende erfaringer som vil være forskjellig fra person til person (Leistner, 2010:8). Ved overføring av informasjon fra en person til en annen, vil dermed ny kunnskap utvikles når informasjonen internaliseres av den andre part (ibid.).

Leistner (2010:7) presenterer et nytt begrep, *ledelse av kunnskapsstrømmer* (knowledge flow management). Han mener at kunnskap ikke er noe som kan styres eller administreres utenfor

menneskers hoder, og det er derfor feil å snakke om kunnskapsledelse og kunnskapsdeling (Leistner, 2010:7). Det man imidlertid kan styre, er strømmen av kunnskap i organisasjonen. Du kan framskynde den ved å tilby verktøy og teknologi som et fundament. Du kan muliggjøre strømmen av kunnskap ved å skape et miljø som mennesker finner trygt, attraktivt og effektivt, og som motiverer dem til å fremme strømmen av kunnskap (Leistner, 2010:10).

Jeg vil nå gå videre til å presentere teori vedrørende formell og uformell læring, som i størst grad er relevant i forbindelse med identifisering av arenaer for kunnskapsdeling.

4.3.6 Formell og uformell læring

Colin (2002) hevder at det er gjennom uformell læring man i størst grad lærer å løse arbeidsoppgaver (Filstad, 2010:58), og Rainbird (1988) hevder at prosessen med å lære ferdighetene som kreves i en ny jobb skjer uformelt gjennom at en person trener en annen. De nye evnene tilegnes uten legitimeringen av en formell opplæringsperiode (Garrick, 1998:8). Jeg vil aller først beskrive begrepet formell læring, for å kunne etablere et skille mellom begrepene.

4.3.6.1 Formell læring

Filstad beskriver formell læring som strukturert opplæring, som for eksempel undervisning og kurs (Filstad, 2010:57). Formell læring vil være insitusjonelt tilrettelagt (Filstad, 2010:60). I dagens kunnskapssamfunn hvor den mest kritiske ressursen for varig konkurransefortrinn antas å være de ansattes kompetanse, brukes det mye ressurser på formell opplæring i organisasjoner (Wennes, 2005:140).

4.3.6.2 Uformell læring

Undersøkelser har imidlertid vist at organisert opplæring i bedrifter bare står for en svært liten del av den totale kunnskapsproduksjonen i arbeidslivet (Filstad, 2010:59), og dermed er beholdningen av kunnskap og ekspertise som er ervervet gjennom formell utdanning og opplæring ikke lenger tilstrekkelig. Man må også ha evne til å bruke denne kunnskapen i ulike arbeidssituasjoner (Boud og Garrick, 1999:4). Wain (1987) karakteriserer uformell læring som den livslange prosessen hvor individer tilegner seg holdninger, verdier, ferdigheter og kunnskap fra daglig erfaring og gjennom samhandling med ressurspersoner i sitt miljø (Garrick, 1998:11). Mange ser på sine kolleger som den viktigste kunnskapskilden de har tilgang til, og det er derfor viktig å erkjenne dette, og tilrettelegge for læring gjennom samhandling med kolleger (Filstad, 2010:59). De uformelle læringsmekanismene kan være vanskelige å identifisere, ettersom de kan fremstå som nærmest usynlige (Wennes, 2005:140-

141). Filstad (2010:58) mener at når læring skjer innenfor uformelle rammer, kan det være vanskelig for mennesker å konkretisere hva de faktisk lærer, og når læring finner sted, fordi uformell læring kan forekomme ubevisst og utilsiktet.
Med dette utsagnet inkluderer Filstad tilfeldig læring i uformell læring. En person er da opptatt av å løse en oppgave, og gjennom samtaler med kolleger, observasjon av andre samt å løse oppgaver sammen skjer det læring som er personen ubevisst (Filstad, 2010:62). Marsick og Watkins (1990) skiller imidlertid mellom uformell og tilfeldig læring, selv om de erkjenner at de henger sammen. De beskriver tilfeldig læring som et biprodukt av en annen aktivitet (Garrick, 1998:11). Tilfeldig læring er dermed ikke planlagt eller tilsiktet, mens uformell læring er nettopp det, selv om det skjer utenfor organiserte rammer (ibid.).

I henhold til Filstad (2010:62) er den uformelle læringen dominert av eksperimentell læring. Læring skjer innenfor rammen av det daglige arbeidet gjennom sosial interaksjon med kolleger og gjennom løsing av arbeidsoppgaver. Gjennom refleksjon over handlingen man har gjort, ser man tilbake for å måle handlingen, vurdere konsekvensene av den, og måle det opp mot det man ønsket å oppnå (Filstad, 2010:61).

Læring kan ikke skje utenfor dens kontekst eller praksis ettersom all kunnskap er uløselig knyttet til aktiviteten eller situasjonen den først ble produsert i (Filstad, 2010:58). Man kan dermed si at uformell læring i stor grad kan knyttes til konseptet praksisfellesskap (vil bli utdypet i kapittel 4.4.1.3). Læringsprosessene kan være tilsiktet ved at det daglige arbeidet er tilrettelagt på en måte som gir mulighet for læring – for eksempel ved åpne kontorlandskap. Her er kolleger i større grad tilgjengelige for hverandre, og det kan føre til mer kunnskapsdeling (Filstad, 2010:61). Kraut og Attewell (1993) fremhever at medlemmer i store organisasjoner i stor grad tilegner seg kunnskap og informasjon gjennom tilfeldige sammenstøt med interessante personer og situasjoner. Kraut et al. (1990:18) legger også vekt på fysisk avstand som en bestemmende faktor for uformell kommunikasjon. Større avstand mellom mennesker fører til begrensede muligheter til bevisst eller ubevisst å overhøre, eller på annet vis passivt motta informasjon om kolleger og handlingene deres (ibid.).

Gotvassli (2011:48) og Filstad (2010:134) identifiserer fire kjennetegn på uformell læring på arbeidsplassen. For det første kan læring forekomme ved at en medarbeider utvikler kunnskap ved hjelp av internett, dokumenter og lignende når han prøver å finne ut hvordan han skal løse en konkret arbeidsoppgave. For det andre kan læring kan også forekomme når medarbeidere

kommuniserer, diskuterer, har meningsutvekslinger og samtaler med sine kolleger. For det tredje kan observervasjon av kolleger i praktisk utførelse av arbeidsoppgaver også gi læring. Til slutt kan læring forekomme ved at medarbeidere jobber sammen i praktisk utførelse av arbeidsoppgaver. Filstad (2010:134) poengterer at det ikke er tilstrekkelig at kolleger praktiserer arbeidsoppgaver sammen for at det kan kalles uformell læring. For at det skal være læring, må interaksjonen føre til endring i praksis. Dette skjer gjennom refleksjon over hva som gjøres, hvorfor det gjøres og hvordan det kan gjøres bedre (ibid.).

For at uformell læring skal kunne finne sted i en organisasjon, må det også være en kultur for å dele kunnskap og en kultur for læring. Mitt andre forskningsspørsmål tar sikte på å identifisere ulike faktorer som kan fremme og hemme kunnskapsdeling i min casebedrift. Dette vil jeg gjøre med utgangspunkt i organisasjonskultur. Jeg vil i det videre beskrive organisasjonskultur i henhold til Scheins (1984) kulturmodell, og jeg vil gjøre rede for ulike kulturelle faktorer som har innvirkning på effektiviteten av kunnskapsdeling i organisasjonen. Teori om praksisfellesskap, forskjellige typer kontorlandskap, informasjonsteknologi og informasjonsrelasjoner er inkorporert i disse suksessfaktorene. Dette er elementer som vil ha betydning for både arenaer for kunnskapsdeling i min casebedrift, og hvilke barrierer og tilretteleggere som kan identifiseres. Teorien fra kapittel 4.4 vil likevel i størst grad benyttes for å belyse forskningsspørsmål 2.

4.4 Organisasjonskultur

En organisasjonskultur kan defineres som delte verdier, antakelser og praksiser i organisasjonen (Schein, 1985 i McDermott og O`Dell, 2001:77). En organisasjonskultur består i så måte av en synlig og en usynlig del, og kan analyseres på flere forskjellige nivå med hensyn til hvor synlig de kulturelle fenomenene er for en utenforstående (Schein, 2010:23).

Det første nivået er *artefaktene,* som er det konstruerte miljøet i organisasjonen (Schein, 2010:23). Arkitektur, teknologi, kontorutforming, kleskode, synlige eller hørbare atferdsmønster, offentlige dokumenter, nedskrevne verdier og observerbare ritualer og seremonier er alle artefakter i organisasjonskulturen (ibid.). Det er i disse «tingene» kulturen er forankret.

På et dypere nivå vil en organisasjon ha et sett *verdier* som regulerer atferd (Schein, 1984:3). Ettersom verdier er vanskelige å observere direkte, er det ofte nødvendig å antyde verdiene gjennom å intervjue nøkkelpersoner i organisasjonen eller å analysere innholdet i ulike artefakter. Identifisering av verdier vil imidlertid vise at disse representerer bare de manifesterte eller forfektede verdiene av en kultur. Man vil dermed finne ut hva folk *sier* er årsaken til sin atferd, hva de ideelt vil at deres grunner skal være, og hva som ofte er deres rasjonalisering for atferd. Men de underliggende årsakene er fortsatt skjult og ubevisst (ibid.).

For virkelig å forstå en kultur og mer grundig fastslå en gruppes verdier og åpenbare atferd, er det viktig å dykke inn i gruppens *grunnleggende antakelser* (Schein, 1984:39). De er gjerne ubevisste, men bestemmer hvordan gruppemedlemmer oppfatter, tenker og føler. Disse antakelsene blir mer og mer tatt for gitt, og man er dermed til slutt ikke bevisst dem i det hele tatt. Tatt-for-gitte antakelser er mektige, fordi de er vanskeligere å diskutere og konfrontere enn uttrykte verdier (ibid.).

I henhold til Scheins beskrivelse av organisasjonskultur, vil mennesker i en organisasjon som har en kultur for kunnskapsdeling dele ideer og innsikt fordi det føles naturlig, ikke fordi det er noe de føler seg tvunget til å gjøre (McDermott og O'Dell, 2001:77). De vil forvente det av hverandre og føle at det er det rette å gjøre (ibid.). Jeg vil nå gå over til å presentere mer spesifikt hvilke elementer i organisasjonskulturen som vil påvirke kunnskapsdeling i en organisasjon.

4.4.1 Kritiske suksessfaktorer

Al-Alawi et al. (2007:25) presenterer ulike kritiske suksessfaktorer i organisasjonskulturen som er viktige for effektiv kunnskapdseling. Jeg vil presentere de som er mest relevante for min studie.

4.4.1.1 Tillit

Den første kritiske suksessfaktoren er tillit mellom medarbeidere. Det er en viktig attributt i organisasjonskultur som har stor innvirkning på kunnskapsdeling (Gruenfeld et al., 1996 i Al-Alawi, 2007:25). Abrams et al. (2003:65) definerer mellommenneskelig tillit som *«viljen fra en part til å gjøre seg sårbar»* (min oversettelse). Videre identifiserer de to dimensjoner ved mellommenneskelig tillit som er viktig for å fremme kunnskapsdeling. Den ene dimensjonen er *velvilje*. Med det menes at man vet at man vil få hjelp dersom man spør noen om råd eller hjelp, uten at dette fører til verken skadet selvfølelse eller rykte (ibid.). Den andre

dimensjonen er *kompetanse*, og med det menes at man stoler på at vedkommende man ber om hjelp vet hva de snakker om og er verdt å lære fra (ibid.). De definerer videre en rekke faktorer som er viktige for å fremme og bygge tillit mellom ansatte i en organisasjon. Dette omfatter blant annet at man skal holde det man lover, man må kommunisere med sine kolleger, engasjere seg i samarbeid og vise vilje til å lytte og dele. Det er viktig å knytte personlige bånd, og man må være villig til å dele sin ekspertise (Abrams et al., 2003:67).

4.4.1.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon mellom ansatte, som refererer til den menneskelige interaksjonen gjennom samtaler og bruk av kroppsspråk mens man kommuniserer, er også definert som en kritisk suksessfaktor. Sosial samhandling er fundamental for å oppfordre til kunnskapsdeling (Smith og Rupp, 2002 i Al-Alawi et al., 2007:25).

Den fysiske utformingen av kontorlokaler vil virke inn på kommunikasjonen mellom ansatte, ettersom det påvirker hvordan mennesker beveger seg i organisasjonen, og dermed også hvem de samhandler med i løpet av arbeidsdagen (Petersen, 2002 i Bechina og Bommen, 2005:113). Davenport (2000) stadfester at den beste måten å muliggjøre kunnskapsoverføring på i en organisasjon er å ansette smarte folk, og la dem snakke sammen (Bechina og Bommen, 2005:113). Også Gladwell (2000:2) la vekt på at kommunikasjon er viktig for kunnskapsdeling og innovasjon, fordi ideer oppstår i større grad gjennom uformelle samtaler enn formelle møter. Derfor er det viktig at kontoret inviterer til uformell, ikke-truende samhandling som gjør det lett for mennesker å snakke sammen (ibid). En måte å øke kommunikasjonen på kan være å ha så få private kontor som mulig (Gladwell, 2000:3). For å maksimere kontakten mellom ansatte er også plasseringen av mennesker viktig. De mest «verdifulle» ansatte bør plasseres i midten, slik at de kan være tilgjengelige for flest mulig (ibid.). Poenget med slike løsninger er å tvinge mennesker til å sosialisere seg og oppføre seg på en annen måte enn man er vant til (Gladwell, 2000:6). Dette er i tråd med Archeas (1977) antagelser om at ansatte vil oppføre seg annerledes når de har visuell tilgang til kolleger, enn når de ikke har det og ikke kan observere andres atferd (Oldham og Rotchford, 1983:554).

Forventningene til åpne kontorlandskap er mange. Det skal bedre kommunikasjon, effektivitet og deling av kunnskap og erfaringer (Volker og van der Voordt, 2005:242). Studier har imidlertid identifisert mulige negative konsekvenser for ansatte som jobber i åpne kontorlandskap. Eksempler på dette er redusert privatliv og jobbtilfredshet (De Croon et al.,

2005:119; van der Voordt, 2004:18), høyt støynivå (Volker og van der Voordt, 2005:247), konsentrasjonsvansker (Oldham og Rotchford, 1983:552; Volker og van der Voordt, 2005:242; van der Voordt, 2004:18) og tap av jobbidentitet på grunn av manglende personalisering (Brunia og Hartjes-Gosselink, 2009:170).

For å redusere disse negative konsekvensene i størst mulig grad er det viktig å tenke på planløsningen i en åpen kontorløsning (Blakstad og Hatling, 2007:16). Det kan være nødvendig å dele landskapet opp i aktivitetssoner, slik at arbeid som krever konsentrasjon ikke blir forstyrret av funksjoner som krever aktivitet mellom kolleger. Dette kan gjøres ved for eksempel å implementere møtesteder, kommunikasjonsarealer, møterom og stillerom (Blakstad og Hatling, 2007:16). Brennan et al. (2002:54) argumenterer for at blant annet støy og forstyrrelser i åpne landskap kunne føre til at også den frie flyten av kunnskap, som er mye av hensikten med det åpne landskapet, kan bli hemmet. Dersom samtaler mellom kolleger oppleves som forstyrrende, kan det være at man trekker ut av det åpne landskapet og inn på lukkede møterom for diskusjoner. Kunnskap vil da begrense seg innenfor disse fire veggene, og mye av hensikten med det åpne landskapet vil være borte (Brennan et al., 2002:54). På denne måten vil også stillerom ikke lenger være stillerom, men heller rom for samtaler (Brennan et al., 2002:46).

4.4.1.3. Praksisfellesskap

Gjennom sine studier fant Al-Alawi et al. (2007:32) også at det er en positiv sammenheng mellom kunnskapsdeling og visse deler av organisasjonsstrukturen, som for eksempel praksisfellesskap.

Begrepet *praksisfellesskap* ble først presentert av Lave og Wenger (1991). Praksisfellesskap er betegnelsen på uformelle konstellasjoner av mennesker som kommer sammen fordi de har noe til felles (Newell et al., 2009:170). De gror frem som et resultat av interaksjonen mellom kompetanse og personlige erfaringer i et miljø med felles engasjement i en felles praksisutøvelse (Gotvassli, 2011:48). For individet skjer læring gjennom å delta i og bidra til de ulike praksisene i sine fellesskap (Wenger, 1998:7). Gjennom deltakelse i sosial praksis vil kolleger dele kunnskap med hverandre ved å kommunisere erfaringer med hverandre og gjennom problemløsende aktiviteter (Ardichvili et al., 2003 i Filstad, 2010:112). Da vil man kunne utvikle strategier, generere innovasjon, løse problemer, fremme beste praksis, og utvikle profesjonelle ferdigheter (Filstad, 2010:35). Med et slikt praksisperspektiv må

kunnskapsdeling forstås som læring (Filstad, 2010:112). Derfor er det viktig at kolleger har mulighet til å samarbeide gjennom å praktisere sammen, observere hverandre og reflektere over erfaringer for at kunnskapsdeling skal finne sted (Filstad, 2010:112). Praksisfellesskap hevdes å være avgjørende for å muliggjøre kunnskapsdeling, læring og endring (Wenger og Snyder, 2000:139). Mennesker vil til enhver tid tilhøre mange forskjellige slike fellesskap, både på jobb og i andre deler av livet (Wenger, 1998:7; Filstad, 2010:83). En viktig erkjennelse ved denne tankegangen er at kunnskap og læring er nært knyttet til sosial praksis, og et resultat av dette er at mennesker generelt synes det er lettere å dele kunnskap med de som er del av samme praksis (Newell et al., 2009:170). Praksisfellesskap er en integrert del av vår hverdag, og de er så uformelle og gjennomgående at de vanskelig kan identifiseres eksplisitt, men av de samme årsakene er de også lett å kjenne igjen (Wenger, 1998:7). Hvis man tenker på sitt eget liv, kan man klare å identifisere mange praksisfellesskap man tar del i gjennom sin deltakelse i verden, om det er hjemme, på skolen, på arbeidsplassen eller på fotballaget. Praksisfellesskapene er selvorganiserende, de setter sin egen agenda og danner uformelle ledelsesstrukturer (Wenger og Snyder, 2000:139). Gotvassli (2011:48) viser til at forskning har bekreftet at det skjer mye uformell læring i slike praksisfellesskap.

4.4.1.4 Informasjonsjonsteknologi

Informasjonssystemer er den siste suksessfaktoren Al-Alawi et al. (2007:25) beskriver for kunnskapsdeling. De beskriver dette som sammensetningen av mennesker, data og prosesser som samhandler for å støtte daglig drift, problemløsning og beslutningstaking i organisasjoner (Whitten et al., 2001 i Al-Alawi et al., 2007:25). Ettersom informasjonsteknologi er et utbredt verktøy for kunnskapsdeling i DNB, vil jeg nå presentere teori vedrørende dette.

Mange organisasjoner tror at innføring av informasjonsteknologi i seg selv vil føre til endringer i organisasjonen og dermed forbedre kunnskapsledelsesprosesser. Knowledge Management Systems (KMS) er system som brukes for å fange, lagre, søke, sammenfatte, overføre, og på den måten gjenbruke informasjon og kunnskap mellom mennesker, for eksempel ved hjelp av intranett og e-post (Newell et al., 2009:145). Denne måten å tenke kunnskapsdeling på har klare strukturelle antydninger, hvor kunnskap sees som lett overførbar uavhengig av individer, tid og sted. Målet er dermed å gjøre kunnskap som finnes i menneskers hoder, eller som er nedfelt i vellykkede rutiner tilgjengelig for alle (Newell et al., 2009:152). Hvorvidt et KMS faktisk forbedrer kunnskapsprosesser avhenger av hvordan

systemet blir oppfattet og brukt som en del av mennesker praksis i hverdagen (Newell et.al, 2009:153).

Alawi og Tiwana (2003) kategoriserer forskjellige KMS i forhold til kunnskapsprosessene de har som mål å forbedre (Newell et al., 2009:153). Jeg vil her nevne de som er relevante for min studie. Kunnskapsbeholdninger har som mål å fremme lagring av kunnskap. Støttesystemer for kommunikasjon og informasjonsportaler har som mål å fremme kunnskapsoverføring, som eksempelvis e-post som brukes for å sende informasjon og kunnskap fra en kilde til en eller flere mottakere (ibid.). Studier gjort av Davenport (2005) viste imidlertid at under halvparten av respondentene følte at de klarte å finne informasjonen de trengte på selskapets intranettsider (Newell et al., 2009:153). Davison et al. (2013:91) argumenterer for at dokumentering av kunnskap ofte ikke klarer å ivareta den kontekstuelle rikdommen i en gitt situasjon. Den gjenværende kunnskapen blir kontekstløs og tørr (Davison et al., 2013:91). Mange føler også at e-post blir brukt for mye i sin organisasjon, og at de blir overveldet av mengden e-post de mottar (Newell et al., 2009:153).

Arbeid som kan dateres tilbake til Pelz og Andrews (1966), Mintzberg (1973) og Allen (1977) indikerer imidlertid at mennesker vender seg mot andre mennesker heller enn dokumenter for informasjon. Også Bechina og Bommen (2005:112) fant gjennom sine studier at mennesker ikke forsøker å finne ut om nødvendig kunnskap finnes i tilgjengelige dokumenter, eller kunnskapsbeholdninger, før de vender seg til andre mennesker. Cross og Sproull (2004) fant i sine studier de samme tendensene for mennesker som har tilgang til internett og firmaets egne intranett (Cross og Sproull, 2004:448). Mennesker er avhengige av *informasjonsrelasjoner* for å tilegne seg informasjon (ibid.). Informasjonsrelasjoner er personlige kilder i organisasjonen som mennesker benytter seg av når de søker informasjon for å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver (ibid.). Informasjonsrelasjonene kan være både formelle, for eksempel at ledere deltar på møter og gir informasjon, og uformelle ved at man spør en kollega eller ekspert på det aktuelle området om hjelp. Gjennom sine studier fant de at tilknytninger på et personlig nivå førte til en tryggere relasjon, som var mer fruktbar i en problemløsningssituasjon. En personlig tilknytning gjorde også at mennesker var mer villige til å engasjere seg i problemløsning. I trygge relasjoner er det lettere for mennesker å stille de «dumme spørsmålene» (Cross og Sproull, 2004:449).

Crouss og Sproull (2004:449-450) definerer fem ulike komponenter som inngår i hva de definerer som handlekraftig kunnskap (actionable knowledge). Mennesker som søker informasjon gjennom sine informasjonsrelasjoner beskriver at de mottar en eller annen kombinasjon av disse komponentene: 1. Løsninger (både know-how og know-what), 2. Referanser (direksjoner til andre mennesker eller databaser), 3. redefinering av problem (tenke bredere på problemstilling, og ta i betraktning faktorer personen ikke har tenkt på før), 4. Validering (få økt tro på sine egne planer og avgjørelser ved hjelp av andres bekreftelse) og 5. Legitimering (snakke med andre for å styrke sin avgjørelse) (ibid.).

4.5 Oppsummering

Jeg har presentert det teoretiske rammeverket som legger grunnlaget for min analyse og drøfting av datamaterialet jeg har generert i min studie. Jeg har presentert ulike teoretiske innfallsvinkler på begrepet kunnskap, kunnskapsledelse og kunnskapsdeling for å beskrive noe av mangfoldet som finnes i litteraturen per i dag. Videre har jeg presentert to ulike syn på kunnskapsdeling, SEKI-modellen og ledelse av kunnskapsstrømmer. Jeg har også presentert konseptet *ba* som en muliggjørende kontekst for deling av kunnskap. Jeg har også presentert teori om arbeidsplassen som læringsarena for uformell læring. Denne delen av teorien vil primært være nyttig for å kunne belyse forskningsspørsmål 1.

Jeg har videre presentert organisasjonskultur og ulike faktorer som kan påvirke kunnskapsdelingsprosesser i en organsisasjon. Under disse faktorene har jeg inkludert teori om tillit, praksisfellesskap, informasjonsteknologi og informasjonsrelasjoner. Denne delen av det teoretiske rammeverket vil benyttes til å belyse både arenaer for kunnskapsdeling og barrierer og tilretteleggere, med hovedvekt på sistnevnte.

Jeg vil nå gå over til analysen av mitt datamateriale. Jeg vil i kapittel 5 presentere empiriske funn vedrørende forskningsspørsmål 1 og diskutere denne opp mot relevant teori. Til slutt i kapittel 5 presenteres en oppsummering og konklusjon på forskningsspørsmål 1. I kapittel 6 presenteres empiri vedrørende forskningsspørsmål 2, dernest diskuterer jeg denne opp mot relevant teori, før jeg også her presenterer en konklusjon. I kapittel 7 vil jeg dra sammen trådene, og presentere en konklusjon på min overordnede problemstilling på grunnlag av diskusjonen av mine to forskningsspørsmål.

5. PÅ HVILKE ARENAER PRAKTISERES KUNNSKAPSDELING?

Jeg vil i dette kapitlet presentere empiriske funn som beskriver informantenes opplevelser av når, hvor og hvordan de deler kunnskap, samt knytte empirien opp mot teori i en analyse og diskusjon.

Kapitlet er firedelt, og jeg vil presentere empiri som omfatter tre ulike tema hver for seg, og gå videre til analyse og diskusjon umiddelbart etter presentasjonen av empiriske funn. Dette gjør jeg for å øke leservennligheten, ved å sikre at det ikke blir for lang avstand mellom presentasjonen av empiriske funn og diskusjonen. Første del omhandler informasjonsteknologiske verktøy. Andre del av kapitlet omhandler to forskjellige møter som arenaer for kunnskapsdeling. Det tredje temaet som behandles i dette kapitlet er kontorlandskapet som arena for kunnskapsdeling. Til slutt vil jeg presentere en oppsummering og konklusjon på forskningsspørsmål 1– *På hvilke arenaer praktiseres kunnskapsdeling?*

5.1 Informasjonsteknologi som arena for kunnskapsdeling

I DNB har de ansatte tilgang til ulike informasjonsteknologiske verktøy som blant annet skal fremme kommunikasjon og kunnskapsdeling. De verktøyene jeg vil presentere i dette kapitlet ble beskrevet av informantene som arenaer for kunnskapsdeling. Jeg vil presentere empiriske funn vedrørende *intranett*, *e-post* og *Lync*. Empiri og diskusjon vedrørende disse verktøyene vil bli presentert samlet for Torvet og Solsiden, fordi praksis er forholdsvis lik.

5.1.1 Lync og kunnskapsdeling

«Hvis det ikke kan misforstås, da kan jeg skrive på Lync»

Lync er et kommunikasjonsverktøy levert av Microsoft som alle ansatte i DNB har tilgang til. Med Lync har man mulighet til å se tilgjengeligheten til sine kolleger, og man kan sende direktemeldinger i form av «chat» til enkeltpersoner eller grupper. I tillegg har man gjennom Lync mulighet til å foreta taleanrop til andre brukere, og man kan delta i direkte lyd-, video- og nettmøter med andre personer. Med Lync kan man dermed kommunisere effektivt med kolleger både på samme lokasjon, og andre lokasjoner (Microsoft, 2014). Alle informantene beskriver Lync som en arena for kunnskapsdeling. Guri forteller: *«Hvis det er sånn, hvis det ikke kan misforstås, da kan jeg skrive på Lync».* Ellers føler hun det er tryggere å snakke med

kolleger ansikt til ansikt. Ingvill forteller også at Lync-samtaler ofte er starten på videre samtale ansikt til ansikt, eller at de kan omhandle faglige spørsmål som ikke er komplekse av natur: *«En sånn enkel ting, sånn ja-nei spørsmål da, for å si det sånn. Det kan man jo ta på Lync. Men hvis det er komplekse ting i forhold til faglig da, så er det veldig greit å gjøre det face to face».* Ola beskriver hvordan kollegene bruker Lync på denne måten: *«Korte, veldig korte, greie beskjeder. 'Har du tid?'. 'Det er kø i første etasje, er det noen som kan hjelpe?'. Sånne ting. 'Er det noen som vet?'».* Slike utsagn var mest utbredt for informantene som sitter på Torvet, hvor de har egne cellekontor. De brukte Lync for å sjekke hvem av kollegene som var tilgjengelige. Sara, som jobber i åpent kontorlandskap på Solsiden, forteller at faglige tema kan diskuteres på Lync, *«men da er det sjelden med de rundt».*

Diskusjon

Lync ble beskrevet som en arena for kunnskapsdeling. Ved videre utdypning fremgikk det imidlertid at det mest var korte spørsmål og invitasjon til videre samtale ansikt-til-ansikt som forekom på Lync. Davenport (2000 i Bechina og Bommen, 2005:113) og Gladwell (2000:2) argumenterte for at det er viktig å gi mennesker mulighet til å snakke sammen for å fremme blant annet kunnskapsdeling, og Gladwell poengterte også at dette kunne oppnås ved å ha så få private kontor som mulig (2000:3). Spesielt på DNB Torvet, hvor finansrådgiverne sitter på egne cellekontor, opplyste informantene at de at brukte Lync som et verktøy for å finne ut hvem som er tilgjengelige for spørsmål. På den måten kan man anta at Lync muliggjør kunnskapsdeling (Smith og Rupp, 2002 i Al-Alawi et al., 2007:52), selv om det primært ikke fungerer som en kunnskapsdelingsarena i seg selv.

I de tilfellene hvor informantene beskrev kommunikasjon med faglig innhold på Lync, ble det presisert av flere at det som oftest gjaldt spørsmål av enkel karakter. Dette kan tyde på at informantene opplever at den kontekstuelle rikdommen i spesifikke situasjoner faller bort når de bruker Lync (Davison et al., 2013:91), og at de dermed ikke får kommunisert situasjonen så helhetlig som de ønsker. Sara på Solsiden presiserte også at faglige samtaler på Lync sjelden foregikk *«med de rundt»*, altså de som satt i det samme landskapet. Lync brukes dermed til faglig kommunikasjon når fysisk avstand gjør at de ikke har tilgang til kunnskap i umiddelbar nærhet. Det er dermed grunn til å tro at faglig bruk av Lync er mer utstrakt blant finansrådgiverne på Torvet, ettersom alle sitter på hvert sitt kontor.

5.1.2 Intranettet og kunnskapsdeling

«Vi skal teoretisk ha all informasjon som er menneskelig mulig på intranett»

Intranettet beskrives av alle informantene som et verktøy for kunnskapsdeling. Der skal de ansatte til en hver tid kunne finne blant annet aktuell informasjon og nyheter om konsernet generelt, og sine divisjoner spesielt. Ola forteller at: *«Vi skal teoretisk ha all informasjon som er menneskelig mulig på intranettet»*. På intranettet finnes det også et informasjonssystem som heter Kraft. I Kraft finnes beskrivelser av produkter, ulike arbeidsprosesser og oppskrifter på hvordan man utfører bestemte arbeidsoppgaver i datasystemer, Sara forteller:

> *«Så har vi et system på intanettet som heter Kraft, som har alle beskrivelser på hvordan vi skal gjøre ting i systemene. Så hvis du aldri har utført en kundeetablering da, altså lage nye kontoer og sånt til en kunde. Så kan du gå inn der og finne hvordan du skal gjøre det».*

Det er opp til hver enkelt å holde seg oppdatert på nyheter som legges ut på intranettet. Ingvill beskriver det slik:

> *«Og så har vi også ansvar selv da, på å holde oss oppdatert på endringer og nyheter på intranett. Så der er jeg innom hver dag og sjekker, og fyller på. Og tar vekk det som er feil, hvis det er noe nytt. For det er jo, av og til blir det gjort en del bommerter, hvis man ikke holder seg oppdatert på endringer»*

I tillegg til faglig oppdatering, bruker noen av informantene intranettet mer direkte i en problemløsningssituasjon. Når Ola trenger ny kunnskap i forbindelse med en arbeidsoppgave, er intranettet èn av flere kilder han benytter for å tilegne seg denne kunnskapen:

> *«Det er på mange måter. Det ene er jo at jeg leser meg opp på det som ligger på intranettet. Men det er jo som det er i alle store konsern, veldig uoversiktlig. Så er det en hektisk hverdag. Jeg har mange unnskyldninger på hvorfor vi ikke gjør det, men for meg så er det at jeg opplever det som litt uoversiktlig. Så jeg er ganske avhengig av det at jeg får mye av den informasjonen gjennom de andre fagpersonene[...]».*

Diskusjon

Intranettet er et Knowledge Management System (Newell et al., 2009:145) som består av en informasjonsportal, som skal sørge for effektiv overføring av nyheter og informasjon, samt Kraft, som er en kunnskapsbeholdning hvor kunnskap er lagret (Alawi og Tiwani, 2003 i Newell et al., 2009:153). Kunnskap oppleves dermed å kunne gjenbrukes fritt av andre i organisasjonen (Newell et al., 2009:145). Intranettet var et verktøy som ble ansett som en

arena for kunnskapsdeling av mine informanter. Beskrivelsen til Ola hvor han fortalte at han oppsøker intranett når han har behov for å tilegne seg kunnskap vitner om at intranettet fungerer som et verktøy for uformell læring ettersom det brukes for å løse konkrete problemstillinger i arbeidsdagen (Gotvassli, 2011:48; Filstad, 2010:134). Ola sa også at fordi han opplever intranettet som uoversiktlig er han avhengig av å få mye informasjon fra andre fagpersoner. Dette samsvarer med en rekke studier som indikerer at mennesker heller vender seg mot andre mennesker enn dokumenter, internett og intranett for å få tilgang til nødvendig kunnskap (Pelz og Andrews, 1966; Mintzberg, 1973; Allen, 1977; Bechina og Bommen, 2005; Cross og Sproull, 2004). Et annet element ved Olas uttalelser det er viktig å merke seg, er at han brukte begrepet «informasjon» heller enn «kunnskap» når han omtalte både intranettet og andre personer som kilder til kunnskap. Disse utsagnene er i overensstemmelse med Leistners (2010:9) syn på kunnskap som informasjon så snart det forlater menneskers hoder. I henhold til Leistner (2010:7) er det imidlertid umulig å snakke om kunnskapsdeling, ettersom det bare er informasjon som kan deles direkte mellom mennesker. Ola anså likevel både intranettet og interaksjon med andre mennesker som kunnskapsdeling. Dette kan tyde på at begrepene brukes som synonymer (Filstad, 2010:98).

Ingvill beskrev at rutiner for hvordan de skal gjennomføre spesifikke arbeidsoperasjoner er nedskrevet i Kraft, og på den måten kan man si at taus kunnskap er *eksternalisert* i ulike modeller (Nonaka, 1991:98). Kunnskapen er da gjort uavhengig av individet og tilgjengelig for alle (Newell et al., 2009:153). Ingvills videre uttalelse om at de selv har ansvar for å oppdatere seg på nyheter og endringer, vitner om at eksplisitt kunnskap blir distribuert i organisasjonen og tatt i bruk av individene. Individene *internaliserer* den eksplisitte kunnskapen (Nonaka, 1991:99) når de *«tar vekk det som er feil»*, og dermed omdefinerer og endrer sin egen tause kunnskap.

Under dette forskningsspørsmålet ønsker jeg å identifisere arenaer for kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne i DNB. På bakgrunn av ovenstående diskusjon mener jeg at intranettet alene faller utenfor denne kategorien. Beskrivelsene fra informantene forteller om individuelle aktiviteter som gjør at de utvikler sin egen kunnskap. Først når intranettet kombineres med bruk av eksempelvis e-post, anser jeg det som kunnskapsdeling *mellom* finansrådgiverne. Jeg vil derfor presentere empiri som beskriver dette, og diskutere dette mot teori.

5.1.3 E-post og kunnskapsdeling

«Slik at alle får ta del i kunnskapen»

Dersom det kommer nye endringer i rutiner, vilkår, produkter og så videre, så kan det gjerne sendes ut en e-post, slik at alle blir informert om endringene, som eksempelvis Kari forteller: *«Hvis jeg ser noe som jeg leser på intranettet, og så tenker jeg at; det her tror jeg ikke alle har lest, så sender jeg en mail. 'Anbefaler at dere leser dette'».* Per forteller at han pleier å *«[...]enten å ta kopi til lenken, eller kopiere skrifta, og så sender jeg det ut til kolleger»*, dersom han kommer over nyheter han mener de andre trenger å vite om. Berit opplever at alle er veldig flinke til å oppdatere resten av avdelingen dersom de kommer over nye ting: *«[...] Men vi er veldig flinke til på en måte å sende ut en mail i tillegg, med at det har kommet endringer på det og det. Det er vi veldig flinke til. Så vi bruker både mail og avdelingsmøter til de tingene slik at alle får ta del i kunnskapen»*. Her bringer også Berit inn møter som en arena for kunnskapsdeling. Denne arenaen vil bli videre utdypet i neste delkapittel.

Diskusjon

Selv om jeg ikke anser intranettet alene som en arena for kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne, muliggjør det kunnskapsdeling mellom kollegene (Nonaka, Toyama og Konno, 2000:14). Blant andre Kari og Per beskrev at de pleide å sende e-post med linker eller kopi av skrifta til sine kolleger dersom de kom over noe som de mente kollegen hadde nytte av å vite om. Eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1991:98) distribueres til kolleger via e-post og ansees på den måten som kunnskapsdeling (Gotvassli, 2011:46). Dette samsvarer med Siemens et al. (2007) sin definisjon på kunnskapsdeling som tilrettelegger for deling av blant annet informasjon mellom organisasjonens medlemmer (Lin og Joe, 2012:439). Gjennom beskrivelse av disse aktivitetene som kunnskapsdeling kan man se et strukturelt perspektiv på kunnskap (Hislop, 2009:19). Dette synliggjøres ytterligere i utsagnet fra Berit om at alle er flinke til blant annet å sende e-post slik at alle får «*ta del i kunnskapen»*. Kunnskap blir på den måten noe som fritt kan overføres til andre (Newell et al., 2009:7; Styhre, 2003:21; Gotvassli, 2011:45). I denne uttalelsen ligger det også en antydning om at den relasjonelle modellen *felles deling* er tilstedeværende i organisasjonen (Fiske, 1992:691). Kunnskapen ansees som en felles ressurs, og alle skal dermed få tilgang til den (Boer et al., 2011:87).

Jeg har nå diskutert de tre informasjonsteknologiske verktøyene *Lync*, *intranett*, og *e-post* og deres rolle som kunnskapsdelingsarenaer. Det er nå tid for å skifte fokus og identifisere fysiske kontekster som informantene beskriver som kunnskapsdelingsarenaer. Jeg vil starte

med å presentere empiriske funn vedrørende to forskjellige møter som ble fremhevet av informantene.

5.2 Møter som arenaer for kunnskapsdeling

Jeg vil også i denne delen av analysen først presentere de empiriske funnene vedrørende møter, før jeg diskuterer disse funnene opp mot relevant teori. Empirien og diskusjonen vedrørende avdelingsmøter vil presenteres samlet for Torvet og Solsiden. Avdelingsmøtene var litt forskjellig i oppbygning på de to lokasjonene, men de bestod av de samme elementene; en del hvor resultater ble presentert, og en del hvor faglige saker ble tatt opp. Deretter vil jeg presentere empiri vedrørende interne gruppemøter, som bare ble holdt på Torvet, før jeg diskuterer disse.

5.2.1 Avdelingsmøter og kunnskapsdeling

«Er det noen som har funnet opp kruttet?»

Avdelingsmøter blir ansett av informantene som en viktig arena for kunnskapsdeling. Eksempelvis forteller Guri: « [...]*Vi har jo møter, så der vil det jo være litt mer sånn formell kunnskapsdeling da. At vi diskuterer ting, og tar opp ting i fellesskap».* Ola beskriver hensikten med disse møtene på denne måten:

> *«Målet med de, er jo rett og slett at vi skal holde..vi skal ta temperaturen på 'hva skjer', prøve å være litt i forkant hele tiden. Her har vi møte en gang i uka, så snakker vi om hva har vi gjort siden sist, hvordan går det. Vi har budsjett å forholde oss til, både individuelt og som et team. Det er veldig viktig at vi når de målene som er satt. Og det er veldig viktig med de møtene, sånn at alle er klar over hvor ligger utfordringen hen. Hvor ser vi en nedadgående trend? Hvor må vi gjøre ting? Samtidig så er det også en arena der vi kan snakke om hva har vi gjort i uka som gikk, hva har vi lyktes med? Hva har vi ikke lyktes med? Er det noen som har funnet opp kruttet? Så trenger jo ikke jeg å sitte på kontoret mitt og finne det opp på nytt, og få tipset der. Er det noen som har oppdaget smarte ting, funnet løsninger som de synes er bra, som fungerer, så tar vi det frem der.»*

På min første dag i observasjonsstudien var jeg med på et møte på Torvet. Salgsresultatene til alle finansrådgiverne ble presentert, og de som tronet øverst på listene for salg og antall kundemøter ble premiert. De ble også bedt om å svare på hva de gjorde for å til stadighet oppnå så gode resultater. Flere av de ansatte delte sine erfaringer med hvordan de gikk frem i møte med kunden. I tillegg til resultater og erfaringsutveksling ble også nye faglige rutiner og informasjon delt på disse avdelingsmøtene. I senere intervju kommer Berit med et eksempel på dette: *«Nye skatteregler kom nå, da hadde jeg en gjennomgang på avdelingsmøtet».* Også

konkrete kundesaker som noen ønsker å diskutere i plenum kan bli tatt opp på møtene. Både på Solsiden og på Torvet er det forskjellig hvem som har den faglige gjennomgangen, det kan være banksjef eller en av finansrådgiverne.

Diskusjon

Guri fortalte om møter som en arena for kunnskapsdeling: « [...]*Vi har jo møter, så der vil det jo være litt mer sånn formell kunnskapsdeling da. At vi diskuterer ting, og tar opp ting i fellesskap».* Fra dette sitatet ser vi at Guri skiller mellom formell og uformell kunnskapsdeling, og hun anser møter som en formell arena for kunnskapsdeling. Jeg vil argumentere for at det kan være begge deler.

I avdelingsmøtene presenteres nye lover, regler og arbeidsrutiner, som for eksempel presentasjon av nye skatteregler som Berit beskrev. Dette kan karakteriseres som deling av *eksplisitt kunnskap* (Filstad, 2010:99; Nonaka og Takeuchi, 1995:8). Nye lover blir presentert, og ved at disse fører til ny kunnskap om hvordan finansrådgiverne må forholde seg til sine arbeidsoppgaver, foregår det en *kombinering* av kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995:67). Hvorvidt kunnskapen blir *internalisert* (Nonaka, 1991:99) av den enkelte og anvendt i finansrådgivernes daglige virke, kommer an på den kognitive kapasiteten og fortolkningsrammen til individet (Newell, 2009:4). Denne faglige gjennomgangen kan karakteriseres som formell kunnskapsdeling og læring, ettersom det er institusjonelt tilrettelagt gjennom fagmøter (Filstad, 2010:60).

I salgsmøtet presenteres de ansattes salgs- og aktivitetsresultater for alle. Hvor mange forsikringer, hvor mange kundemøter og hvor mange millioner i lån som ble solgt forrige måned, er fakta. Det er allmenngyldig kunnskap, eller *episteme* (Irgens og Wennes, 2011:17; Styhre, 2003:51). Det kan dermed sies å være *eksplisitt kunnskap* som lett kan kommuniseres (Filstad, 2010:99). Disse tallene blir målt og distribuert i konsernet for å holde oversikt over hvordan man ligger an i forhold til de individuelle og kollektive budsjettene. Tallene som i utgangspunktet bare måler resultater blir imidlertid brukt av avdelingene på andre måter. Ola fortalte at de blant annet bruker resultatene til å identifisere hva de har lyktes med, hva de trenger å jobbe med og hvor de må gjøre ting. Av dette ser vi at resultatetene blir brukt til å kartlegge hvor man ser at det trengs mer kunnskap og kompetanse blant de ansatte. Dermed blir den eksplisitte kunnskapen i form av prestasjonsresultater *kombinert* for å skape ny eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1999:9), nemlig kunnskap om hva de trenger å trene på. Det at

medarbeiderne har oppdaget smarte løsninger eller funnet opp kruttet, kan karakteriseres som *taus kunnskap* ettersom dette er kunnskap som de har tilegnet seg gjennom erfaring i konkrete kontekster (Newell et al., 2009:7). Gjennom erfaringsutveksling og konkretisering av situasjoner utvikles kollegenes kunnskap ved at en persons tause kunnskap blir gjort eksplisitt (Nonaka, 1999:99). Dette gjør også møtene til en arena for å *eksternalisere* kunnskap, og gjøre den tilgjengelig for alle, slik at andre også kan dra nytte av den (Nonaka, 1991:99). Ved å spille på hverandres erfaringer, diskutere konkrete saker i plenum og bruke hverandre som kunnskapskilder (Filstad, 2010:59), foregår det også uformell læring og kunnskapsdeling i disse møtene (Gotvassli, 2011:48; Filstad, 2010:134). Jeg vil på bakgrunn av dette påstå at avdelingsmøter er en arena både for formell og uformell kunnskapsdeling.

5.2.2 Gruppemøter og kunnskapsdeling

«Vi spiller på hverandre»

I tillegg til avdelingsmøter har også avdelingen på Torvet en annen form for møter; interne gruppemøter. Avdelingen på Torvet er delt inn i fire mindre grupper som har flere funksjoner. Den ene er at hvis en er syk eller fraværende av andre årsaker, så er det gruppa som har ansvar for at arbeidsoppavene til vedkommende ikke bare blir liggende uten å bli behandlet. Videre forklarer Ola at:

> *«Vi spiller på hverandre når det gjelder å bli bedre i kundemøter, bedre på salg, og produktopplæring. Så vi har en, setter av en times tid hver uke, ofte i løpet av morgenen, fast i kalenderen til alle sammen. Da treffes vi, sitter en times tid og så har vi et tema som på forhånd blir avgjort i plenum, og så trener vi på det, eller går gjennom det. Eller at noen kanskje presenterer noe som de er veldig flinke på»*

Disse gruppene gjør at informantene føler at det er lettere at alle kan være med og bidra til fellesskapet. Gjennom disse møtene er det lettere *«at alle kan få brukt seg selv»,* som Ingvill beskriver. Det er ikke alle som er komfortable med å snakke i store forsamlinger, trene foran mange personer eller si sine meninger. *«Men de snakker i mindre grupper, de føler en trygghet i mindre grupper»,* fortsetter Berit. I disse gruppene forteller Ola at det har blitt pekt ut uformelle ledere, fordi *«ellers så hadde det jo ikke fungert. Å ha en gruppe uten å ha en talsmann eller -kvinne, det blir, det koker jo ut i kålen, for å si det på trøndersk».* Informantene forteller at ett av hovedformålene med disse gruppene er salgstrening som gjennomføres fast en gang i uka. Salgstreningen kan foregå på flere forskjellige måter, for eksempel ved rollespill hvor et gruppemedlem spiller kunde og et annet gruppemedlem er finansrådgiver. Da har gruppa på forhånd bestemt hva som skal være fokusområdet for

salgstreninga, og så øver de på dette i en kundedialog. Treninga kan også være fokusert mot kundesamtaler, enten fysisk eller på telefon, som Ingvill beskriver:

> *«[...] Det blir også veldig ofte en gjenganger i salgstreninga, hvor vi enten trener på å ringe kunder, eller måten vi snakker til kunder på. Eller trener på innvendinger, hvis kunden har innvendinger. Vi kan trene på å hjelpe kunden til å se behovene sine, få kundeaksept. Så det går jo litt på den dialogen du har med kunden. For vi er jo avhengig av at den skal være god for at kunden skal velge oss som bank. Så det er jo et kjempeverktøy. Salgstrening.»*

På Solsiden legger ikke informantene like stor vekt på salgstrening som en arena for kunnskapsdeling. Flere av dem nevner salgstrening, men per dags dato er det ikke en aktivitet som gjennomføres jevnlig.

Diskusjon

I gruppemøtene på Torvet spiller finansrådgiverne på hverandre for å bli bedre i kundemøter, bedre på salg og til produktopplæring, som Ola forklarte. I tillegg til å fokusere på den eksplisitte kunnskapen (Filstad, 2010:99; Nonaka og Takeuchi, 1995:8), som for eksempel omhandler vilkår og egenskaper ved de mange forsikrings- og spareproduktene som DNB tilbyr, så erkjenner informantene viktigheten av å kunne bruke denne kunnskapen i ulike arbeidssituasjoner (Boud og Garrick, 1999:4). På hvilken måte man er god i kundemøter, eller god på salg, er i stor grad kontekstavhengig, og denne typen kunnskap kan karakteriseres som *taus kunnskap* (Nonaka, 1991:98) eller *know-how* (Ryle, 1949 i Styhre, 2003:51). Hvordan man er god i kundemøter kan ikke nedskrives som èn sannhet (Hislop, 2009:19; Stenmark, 2002) i et dokument på intranett. Det å være god i et kundemøte avhenger både av kunden man har møte med, hva som er bakgrunnen og målet med møtet, og hele konteksten rundt møtet. Eksplisitt kunnskap i dokumenter vil ikke klare å gjengi denne detaljrikdommen i ulike kontekster (Davison et al., 2013:91). Derfor beskrev informantene at de brukte trening for å utvikle kunnskap som gjør dem bedre rustet til å takle forskjellige situasjoner. Ingvill fortalte at de trente både på fysiske kundemøter og kundesamtaler på telefon. De trente også på eventuelle innvendinger kunden måtte ha. Ved hjelp av rollespill og erfaringsutveksling deler deltakerne sin tause kunnskap direkte med hverandre ved å trene på ulike problemstillinger de kan komme over i ulike møter med kunden. Dette kan betegnes som en *sosialiseringsprosess* (Nonaka, 1991:99), og er også i tråd med det andre kjennetegnet på uformell læring (Gotvassli, 2011:48; Filstad, 2010:134).

Gotvassli (2011:48) viser til at mye uformell læring foregår gjennom praksisfellesskap. Disse interne gruppene kan beskrives som nettopp dette. Ola fortalte at gruppene møtes til et avtalt tidspunkt og tar opp et tema som på forhånd har blitt avgjort i plenum. Gruppene er i så måte selvorganiserende og setter sin egen agenda (Wenger og Snyder, 2000:139). I gruppene er det også pekt ut uformelle ledere (Wenger og Snyder, 2000:139), slik at ikke alt skal *«koke bort i kålen»*, som Ola også fortalte. Gruppemedlemmene kommer sammen gjennom felles engasjement og praksisutøvelse (Gotvassli, 2011:48). Informantene beskriver at det gjennom møtene i gruppene er lettere *«at alle kan få brukt seg selv»,* og læring skjer dermed gjennom at alle bidrar til de ulike praksisene i sine fellesskap (Wenger, 1998:7). Gjennom salgstrening i gruppene deltar alle i sosial praksis, og de deler kunnskap med hverandre gjennom kommunikasjon og problemløsende aktiviteter (Ardichvili et al., 2003 i Filstad, 2010:112).

Jeg vil nå bevege meg fra ukentlige møter, til daglig samhandling. Jeg vil i denne delen presentere empiri som beskriver kontorlandskapet som en arena for kunnskapsdeling, og drøfte empirien mot relevant teori.

5.3 Kontorlandskapet som arena for kunnskapsdeling

Informantene forteller at kunnskapsdeling skjer hver dag, hele tiden. Jeg vil nå presentere empiriske funn fra intervju og observasjon som beskriver de ulike kontorlandskapene som arena for kunnskapsdeling. Jeg har her valgt å dele opp i ett delkapittel for Torvet, og ett for Solsiden. Dette gjør jeg fordi de sitter i forskjellige typer kontorlokaler, noe som gjør at interaksjonen mellom kollegene i det daglige er veldig forskjellig for de to lokasjonene.

5.3.1 Cellekontor og kunnskapsdeling

«Ikke-plankesaker», «knapper vi ikke visste om», «småjabbing» og kaffemaskinen

På Torvet sitter, som nevnt i casebeskrivelsen, finansrådgiverne på hvert sitt cellekontor. De fleste sitter i andre etasje i bygningen, mens tre av dem sitter i første etasje i umiddelbar nærhet til selve bankfilialen. Ingvill, som sitter i første etasje, beskriver kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne på avdelingen på denne måten:

> *«Det skjer jo hele tida, mellom alle føler jeg! Klart at det blir jo litt mer på oss, for vi sitter jo tre (finansrådgivere) nede her. [...] Vi er jo på en måte delt litt i to. Vi som har kontor da, vi sitter jo som rådgivere, og da blir det jo først og fremst vi tre som sitter nede her. Bruker hverandre mye. Men også oppe. Og i møtene. Og*

kaffemaskinen og Lyncen, og alt det som jeg har sagt tidligere. Det er på en måte hele tida».

Informantene opplever at de deler kunnskap med hverandre kontinuerlig gjennom det daglige arbeidet, ved å samarbeide, hjelpe hverandre, og lære hverandre nye ting. Ola synes imidlertid det er vanskelig å komme på det siste han lærte i forbindelse med jobben: *«Nei, ikke noe store ting av betydning. Da blir det bare sånt småtteri, snarveier i systemer og slike ting, så det. Du lærer hele tida, du lærer hver dag».* Når Per trenger å snakke med en kollega, så forklarer han at *«nei, det skjer med at jeg går ut døra, og så ser jeg hvem som er opptatt eller ikke [...]».* Finansrådgiverne går inn på kontorene til hverandre dersom de trenger å samarbeide om saker, eller trenger svar på spørsmål. Dette forteller alle informantene i intervjuene, og det var noe jeg også la merke til da jeg observerte arbeidsdagen på Torvet. Det var mye trafikk mellom de forskjellige kontorene. Ingvill forteller i intervju at hun foretrekker å kommunisere ansikt-til-ansikt når hun trenger å diskutere konkrete kundesaker: *«[...] Men også diskutering av saker. Jeg pleier i hvert fall veldig ofte å gjøre det da, printe ut en sånn kredittsak på sånn to-tre sider. Så tar jeg med den. Og da sitter vi på et kontor, med døra åpen [..]».* Det kan være flere grunner til at Ingvill føler behov for å disktere en sak med en kollega: *«Nei, det er for eksempel hvis det er ting med saken som gjør at du er i tvil om du skal gå for den eller ikke. Og det er ting med saken som gjør at du er i tvil om, har jeg gjort det riktig i det caset her? Er det riktig å gjøre det sånn og sånn?».* Berit forteller at saker som må diskuteres fordi de ikke er *«plankesaker»* ofte dukker opp fordi de har *«[...]tusenvis av kunder, og det er utrolig mye forskjellige kunder. Så de dukker opp».* I tillegg til å diskutere saker, går de også inn på kontorene til hverandre for å hjelpe hverandre med datatekniske problemer. Det kan for eksempel gjelde forenklinger i arbeidsprosesser, slik som Ingvill beskriver:

> *«Men også i forhold til systemer, det kan være enkelte knapper vi ikke har visst om [...]Og da er det litt sånn, hvis jeg er inne hos han og hjelper [peker på nabokontoret], så er det, 'hvis du trykker på den her i stedet, så slipper du fem, så slipper du unna med fem tastetrykk!'. Da blir det sånn, åååå! Sant!»*

Jeg spurte mine informanter om hvor mye av arbeidsdagen de tilbragte på sitt eget kontor. På Torvet er de enige om at de bruker mesteparten av tiden sin der. Det er der de har kundemøter, ringer ut til nye og eksisterende kunder, behandler saker, og generelt gjennomfører sine daglige arbeidsoppgaver. De forlater kontoret sitt når de har lunsj, møter, når de trenger hjelp fra kolleger, og så er det *«småjabbing her og der»*, som Ingvill forteller.

Som tidligere sitert, beskriver Ingvill kaffemaskinen som en arena for kunnskapsdeling. Denne møteplassen bet jeg meg fort merke i når jeg kom til Torvet for min observasjonsstudie. Midt i hesteskoen av kontor på Torvet, er kjøkkenet lokalisert, kjøkkenet som også brukes som møterom for avdelingsmøter. Kaffemaskinen står strategisk plassert rett utenfor kjøkkenet, og er dermed sentrert i midten av kontorlandskapet (se skisse av kontoret på side 79). Det er fra morgenen av stor aktivitet på kjøkkenet og rundt kaffemaskinen, og slik fortsetter det utover dagen. Rådgiverne henter seg kaffe, noen spiser frokost, de spiser lunsj, henter frukt og slår av en prat. Her møtes kollegene i sentrum og benytter ofte muligheten til å kombinere en kaffekopp eller matbit med både uformelle samtaler og rådføring angående saker og utveksling av erfaringer og historier. Et eksempel på dette var en samtale jeg bevitnet min første dag i observasjonsstudien. Det startet som en uformell samtale mellom tre av kollegene på kontoret som var innom kjøkkenet for en kaffekopp. Det var en samtale om blant annet reising og ulike nasjonaliteter. Jeg merket så en glidende overgang fra uformell tone til faglig innhold, og en av rådgiverne la frem en problemstilling han sto ovenfor med en av sine kunder, og ba om råd fra de som var til stede. Jeg observerte også flere tilfeller der rådgivere aktivt oppsøkte kaffemaskinen og kjøkkenet for å finne noen som kunne hjelpe dem med problemer i forbindelse med kundesaker. I tillegg til dette opplevde jeg også at samtaler mellom kolleger kunne bli snappet opp av tilfeldig forbigående, eller personer som var til stede, som svarte på spørsmål vedrørende emnet som ble diskutert. Episoder som dette oppstod flere ganger i løpet av arbeidsdagen, og for meg var det tydelig at kaffemaskinen og kjøkkenet var et viktig møtepunkt og kommunikasjonssentrum. Det var imidlertid kun Ingvill som reflekterte over kaffemaskinen som arena for kunnskapsdeling. Ingen andre informanter nevnte dette i sine intervjuer.

Diskusjon

Uformell læring (Filstad, 2010:59) foregår i stor grad på Torvet ved at finansrådgiverne går inn på kontorene til hverandre når de har behov for kunnskap og hjelp. Per fortalte at kommunikasjonen skjer ved at han går ut døra og finner ut hvem som er tilgjengelige. Ingvill sa at hun ofte skriver ut en kredittsak og tar den med til kontoret til en kollega dersom hun for eksempel er i tvil om hun skal gå for den, eller er i tvil om hun har gjort ting riktig. I disse tilfellene anvender Ingvill kolleger som informasjonsrelasjoner for å motta både løsninger, validering og legitimering (Cross og Sproull, 2004:449-450). Dette kan karakteriseres som eksperimentell læring, fordi det skjer innenfor rammen av det daglige arbeidet gjennom samhandling med kolleger og løsing av oppgaver (Filstad, 2010:62). På grunn av den fysiske

avstanden har hun ikke umiddelbar tilgang til noen av sine informasjonsrelasjoner. Ettersom hun ikke føler seg trygg på å diskutere komplekse kundesaker på Lync (jf. kapittel 5.1.2) er hun nødt til å fysisk forflytte seg for å få hjelp. Det er grunn til å tro at dette kan være en faktor som kan redusere effektiviteten til finansrådgiverne på Torvet i forhold til finansrådgiverne på Solsiden. På Torvet er de nødt til å bevege seg bort fra plassene sine for å få hjelp, i motsetning til finansrådgiverne på Solsiden som har kunnskapskilder og informasjonsrelasjoner tilgjengelig i landskapet til en hver tid.

Denne diskusjonen viser også at den eksplisitte kunnskapen som er tilgjengelig for finansrådgiverne gjennom informasjonsteknologiske verktøy, ikke oppleves som tilstrekkelig. Ettersom DNB har *«[...]tusenvis av kunder, og det er utrolig mye forskjellige kunder [..],* som Berit fortalte, vil det være umulig å fange alle mulige scenarioer i eksplisitt form. Dette kan, på samme måte som Lync-samtaler (kapittel 5.1.2), relateres til Davison et al. (2013:91) sitt argument om at den kontekstuelle rikdommen i en situasjon vil falle bort ved å nedfelle kunnskap i dokumenter. Da er kollegene avhengige av den erfaringsbaserte kunnskapen til kolleger (Penrose, 1959 i Irgens og Wennes, 2011:16). Kunnskap om spesifikke tilfeller blir en prosess som dannes og artikuleres i de daglige interaksjonene mellom individene i organisasjonen (Styhre, 2003:21) på bakgrunn av eksisterende kunnskap og erfaringer.

Kaffemaskinen

Kaffemaskinen kan karakteriseres som en arena for tilfeldig læring (Marsick og Watkins, 1990 i Garrick, 1998:11). Det er et sted hvor kollegene møtes for en kopp kaffe, og mer eller mindre utilsiktet ender opp i faglig samtale med ressurspersoner i sitt miljø (Garrick, 1998:11). Der kan de også tilfeldigvis komme over en interessant samtale med et tema de har kunnskap om, og de deler denne kunnskapen med sine kolleger (Kraut og Attewell, 1993). Kaffemaskinen kan også være en arena for uformell, men tilsiktet læring (Garrick, 1998:11). Dette skjer i tilfeller hvor finansrådgiverne aktivt oppsøker kaffemaskinen for å finne noen de kan spørre om hjelp, som jeg også var vitne til flere ganger gjennom mine observasjonsdager. På Torvet virket kaffemaskinen å inneha flere av de funksjonene som det åpne kontorlandskapet har på Solsiden.

Praksisfellesskap

I hverdagen føler Ingvill at kunnskapsdeling for hennes del først og fremst foregår mellom de tre rådgiverne som sitter i første etasje. På denne måten påvirker den fysiske utformingen av

kontorlokalet hvem de samhandler med i løpet av arbeidsdagen (Petersen, 2002 i Bechina og Bommen, 2005:113). Det vil være fruktbart å betrakte også denne grupperingen for et praksisfellesskap (Lave og Wenger, 1991:29). De tre finansrådgiverne i første etasje har utviklet en uformell konstellasjon fordi de har de fysiske omgivelsene til felles (Newell et al., 2009:170). Gjennom sosial praksis skjer det uformell læring (Ardichvili et al., 2003 i Filstad, 2010:112) i dette praksisfellesskapet hver dag. Et eksempel på dette var når Ingvill hjalp naboen med å forenkle en arbeidsprosess på dataen med fem tastetrykk. Gjennom å vise han enkelte knapper han ikke har visst om, lærte Ingvill naboen beste praksis (Filstad, 2010:35). Dette kan karakteriseres som *sosialisering* (Nonaka, 1991:99), hvor Ingvill deler sin tause kunnskap direkte med naboen gjennom forklaring sammen med praktisk utførelse (Filstad, 2010:99).

Gjennom denne diskusjonen har jeg antydet at finansrådgiverne i første etasje på Torvet kan sees som et praksisfellesskap. Med en antakelse om at finansrådgiverne i andre etasje på Torvet også samhandler mer med kollegene de deler etasje med, vil det være naturlig å betrakte finansrådgiverne i andre etasje på Torvet som et eget praksisfellesskap.

5.3.2 Åpent kontorlandskap og kunnskapsdeling

«Du lærer av å se, og høre, andre folk jobbe!»

På Solsiden sitter alle finansrådgiverne i åpent kontorlandskap. Det er tre avdelinger som sitter i det samme landskapet. Den ene avdelingen er imidlertid forholdsvis atskilt fra de to andre av et stillerom. På spørsmål om Kari opplever at det skjer kunnskapsdeling mellom kollegene på Solsiden, svarer hun: *«Ja! Her diskuterer vi saker og, ja, satt jo bare i sted sammen med Guri i sted og lærte henne noe nytt og. Så vi hjelper hverandre hele tida»*. Kari forteller også at faglige diskusjoner kan foregå ved pulten til den enkelte, eller ved at de går inn på stillerom: *«[...]det er litt avhengig av hva som er ellers i lokalet. Om det er tålbart at vi sitter og småprater ved pulten. For noen ganger forstyrrer vi ikke noen med det, men hvis vi ser at det er folk som sitter og konsenterer seg veldig, så går vi hit (på stillerom)»*.

Kari beskriver videre hva det konkret var hun lærte Guri i det tidligere nevnte tilfellet: *«Da var det frigivelse av tilleggssikkerhet, pant i foreldres bolig, som skulle selges. Og vi var avhengig av å ha med den videre. Hvordan du skal løse det i systemet»*.

I tillegg til at de går bort til hverandre og spør om hjelp, skjer det mye bevisst og ubevisst kunnskapsdeling i landskapet til en hver tid, slik Sara forteller:

> *«Fordi at man hører jo hva andre snakker om, så hvis at noen begynner å diskutere noen saker, så kan det være litt sånn, 'Oj, den saken hørtes litt ut som min', og så kan man plukke opp litt eller. Eller hvis noen står og diskuterer noe som du vet svaret på, så er det jo sånn, 'men du, jeg vet det!'»*

Alle informantene på Solsiden peker på dette som den største fordelen med å jobbe i åpent kontorlandskap, som blant annet Arne forteller: *«Det er faktisk kunnskapsdeling! Det at det er kort vei til det nærmeste svaret. Det at du lærer faktisk av å se, og høre, andre folk jobbe. Det er vel det største pre'et med å jobbe i åpent landskap».*

Også informantene på Solsiden ble spurt om hvor mye av arbeidsdagen de brukte på sin egen plass. De forteller at de prøver å bruke så mye tid på plassene sine som mulig, men de *«'fær' jo å springer mye»*, som Sara forteller. De sitter på sine egne plasser når de behandler saker, har uformelle samtaler, svarer på enkle innkommende samtaler og ofte når de samarbeider med kolleger. De forlater imidlertid plassene sine når de har ringetid og skal ringe til nye og eksisterende kunder, når de mottar vanskelige kundesamtaler, samt når de har kundemøter, lunsj og avdelingsmøter.

Diskusjon

På Solsiden skjer ikke den tilfeldige læringa (Marsick og Watkins, 1990 i Garrick, 1998:11) rundt kaffemaskinen, den skjer til en hver tid i det åpne landskapet. Arne syntes det at man kan lære av å se og høre andre jobbe er det største *«pre'et»* med åpent kontorlandskap. Også Guri fortalte at man kan plukke opp diskusjoner mellom andre og få tips til egne saker, eller man kan selv bidra med kunnskap om et emne som diskuteres av andre. Disse beskrivelsene vitner om at den korte avstanden mellom kollegene, uten fysiske hindringer, fører til at de opplever i større grad å kunne passivt motta kunnskap fra sine kolleger (Kraut et al., 1990:18). De har også mulighet til å bidra som kunnskapskilder i utilsiktede situasjoner (Kraut og Attewell, 1993). I det første tilfellet beskrevet av Guri vil den lærende være bevisst at læring skjer, men det er tilfeldig at personen får tilgang til nødvendig kunnskap gjennom andres samtaler. Dette sammenfaller med Marsick og Watkins (1990) definisjon på tilfeldig læring. Læringen er ikke tilsiktet, men et biprodukt av annen aktivitet (Garrick, 1998:11). I dette tilfellet er det ganske enkelt fysisk tilstedeværelse i den sosiale konteksten. Dette kan også

sees i sammenheng med Nonakas begrep *internalisering* (Nonaka, 1991:99). I det andre tilfellet Guri beskriver vil læringen være tilsiktet, ettersom to mennesker har en faglig samtale hvor de står ovenfor et problem. Det som imidlertid er utilsiktet, er hvem som bidrar med nødvendig kunnskap. Dette stemmer overens med Kraut og Attewells (1993) argument om at medlemmer i store organisasjoner i stor grad tilegner seg kunnskap gjennom tilfeldige sammenstøt med interessante situasjoner og personer. Disse situasjonene er også sammenfallende med uformell læring ettersom kolleger kommuniserer, diskuterer og samhandler med hverandre (Gotvassli, 2011:48; Filstad, 2010:134). I henhold til SEKI-rammeverket vil jeg karakterisere denne formen for kunnskapsdeling for *kombinering* (Nonaka, 1991:98), i og med at eksplisitt kunnskap blir kommunisert og brukt på en annen måte i en annen sammenheng.

I tillegg til denne formen for uformell og tilfeldig læring, bruker også finansrådgiverne på Solsiden hverandre til å diskutere spesifikke saker, slik som på Torvet. Dette skjer da ved at de går inn på stillerom, eller ved at de sitter på plassene til hverandre. Gjennom intervjuet med Kari kom det frem et eksempel der hun hadde lært Guri hvordan frigivelse av tilleggssikkerhet skulle løses i systemet. Ved å forklare samtidig som hun viste gjennom praktisk utførelse (Filstad, 2010:99), delte Kari sin tause kunnskap (Newell et al., 2009:7). Dette kan dermed karakteriseres som *sosialisering* (Nonaka, 1991:99). Guri bekreftet i sitt intervju at det er på denne måten hun lærer best, ved å prøve seg frem og få hjelp av kolleger dersom hun går seg fast. Dette er i samsvar med Collins (2002) påstand om at det er gjennom uformell læring man i størst grad lærer å løse arbeidsoppgaver (Filstad, 2010:58). Dette viser også at Guri foretrekker å bruke informasjonsrelasjoner i organisasjonen (Cross og Sproull, 2004:448) heller enn å søke kunnskap gjennom dokumenter og informasjonsteknologiske verktøy (Pelz og Andrews, 1966; Mintzberg, 1973; Allen, 1977; Bechina og Bommen, 2005:112; Cross og Sproull, 2004:448). I dette tilfellet benyttet Guri seg av Kari som en kilde til kunnskap (Cross og Sproull, 2004:449). Gjennom uformell læring (Gotvassli, 2011:48; Filstad, 2010:134) fant hun en løsning på problemet sitt gjennom å bruke Kari som informasjonsrelasjon (Cross og Sproull, 2004:449).

En ting det også er interessant å merke seg er i hvilke tilfeller finansrådgiverne på Solsiden og på Torvet velger å forlate plassene sine. For dette er mer eller mindre motsatt på de to kontorene. På Solsiden sitter finansrådgiverne på kontorene sine når de tar i mot samtaler, når de ringer ut til kunder, når de har kundemøter og når de behandler saker. Bortsett fra

saksbehandling, er det i akkurat disse tilfellene finansrådgiverne på Solsiden velger å forlate landskapet til fordel for stillerom eller møterom. De tilfellene hvor finansrådgiverne på Torvet forlater plassene sine, er når de trenger hjelp og å samarbeide, når de har uformelle samtaler, ved møter og lunsj. Bortsett fra ved møter og lunsj, hvor også finansrådgiverne på Solsiden forlater plassene sine, så er det ved uformell samtale og samarbeid at de sitter på sine egne plasser.

5.7 Oppsummering og konklusjon av forskningsspørsmål 1

På hvilke arenaer praktiseres kunnskapsdeling?

Riege (2005:26) identifiserer mangel på formelle og uformelle arenaer som en barriere for kunnskapsdeling. Mine informanter i DNB opplevde imidlertid ikke at dette var et problem på deres arbeidsplass, de beskrev mange ulike arenaer hvor det skjer kunnskapsdeling. Gjennom dette kapitlet har jeg presentert empiri og diskusjon som belyser disse arenaene, samt de ulike kunnskapsdelingsprosessene på de ulike arenaene. Det ble etablert et skille mellom kunnskapsdeling gjennom informasjonsteknologiske verktøy, møter og i kontorlandskapet.

Alle disse arenaene kan forstås som muliggjørende kontekster, *ba* (Nonaka og Konno, 1998:40; von Krogh et al., 2000:7). En ting som kjennetegner alle arenaene som ble belyst av mine informanter er interaksjon i en eller annen form, noe som er nøkkelen for å forstå *ba* (Nonaka, Konno og Toyama, 2000:14). Kunnskap blir til gjennom interaksjon mellom individer, eller mellom individer og deres omgivelser (Nonaka, Konno og Toyama, 2000:15). Dermed kan heller ikke kunnskap deles uten en eller annen form for interaksjon.

De informasjonsteknologiske verktøyene kan betraktes som virtuelle *ba* (Nonaka og Konno, 1998:40; von Krogh et al., 2007:7), virtuelle kontekster hvor kunnskap blir delt, utviklet og anvendt (Nonaka, Toyama og Konno, 2000:14). Eksplisitt kunnskap er nedskrevet og distribueres til individer gjennom dets omgivelser. Jeg har gjennom diskusjon vist at intranett i seg selv ikke fungerer som en arena for kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne, men den eksplisitte fremstillingen av kunnskap gjør det mulig for finansrådgiverne å dele eksplisitt kunnskap videre med sine kolleger for eksempel på e-post. Det ble også i denne sammenheng synliggjort at finansrådgiverne heller vender seg mot kolleger enn til intranettet når de har behov for å tilegne seg ny kunnskap. Ved bruk av e-post for å dele kunnskap er det interaksjon mellom både individer og mellom individer og deres omgivelser (Nonaka, Konno og Toyama, 2000:15). Det samme gjelder for kunnskapsdeling som skjer via Lync. Jeg viste imidlertid gjennom diskusjon at Lync i hovedsak fremmer kunnskapsdeling gjennom å fremme kommunikasjon mellom kollegene, og er bortsett fra det kun en arena hvor enkle faglige spørsmål besvares.

Møtene og kontorlandskapet vil opptre som fysiske *ba* (Nonaka og Konno, 1998:40; von Krogh et al., 2007:7). Her samhandler finansrådgiverne fysisk med hverandre for å dele

kunnskap. I avdelingsmøtene deles eksplisitt kunnskap i form av lover, regler, resultater og nyheter, og taus kunnskap i form av erfaringsutveksling. Gruppemøter på Torvet blir ansett som en veldig viktig arena for kunnskapsdeling, blant annet for å kunne drive salgstrening, og for at alle skal få bidra og få brukt seg selv. Gjennom sosialisering (Nonaka, 1991:99) utvikler finansrådgiverne kunnskap som de ikke klarer å tilegne seg gjennom å lese dokumenter på intranettet. Selv om finansrådgiverne på Solsiden sitter i åpent landskap, og kan lære mye av å se og høre hverandre jobbe, er det grunn til å tro at de også hadde hatt nytte av en aktiv treningsarena for å utvikle taus kunnskap.

Den daglige samhandlingen oppleves som den viktigste arenaen for kunnskapsdeling. De ulike kontorlandskapene opptrer i denne sammenheng på forskjellige måter som muliggjørende kontekster (Newell et al., 2009:15). På Solsiden foregår kunnskapsdeling via samarbeid og hjelp, tilfeldig læring og utilsiktet og uformell læring (Filstad, 2010:62; Garrick, 1998:11) i det åpne landskapet. På Torvet skjer denne utilsiktede, uformelle læringen og den tilfeldige læringen i større grad rundt kaffemaskinen og på kjøkkenet. Kunnskapsdeling via samarbeid og diskusjoner skjer på de enkelte cellekontorene. Det krever at finansrådgiverne må forflytte seg for å tilegne seg nødvendig kunnskap. Både informantene på Solsiden og Torvet oppgir at de bruker mye av arbeidsdagen, men hva de gjør på sine egne plasser er omtrent motsatt for de to kontorene.

Informantene bruker i noen tilfeller informasjon og kunnskap om hverandre. Ola snakket om kunnskapsdeling, men brukte ordet informasjon. Er det informasjon som er tilgjengelig på intranettet, eller er det kunnskap? Er det informasjon man mottar hos kolleger når man ber om hjelp, eller er det kunnskap? Er det informasjon som deles på disse arenaene, eller er det faktisk kunnskap?

Jeg har nå presentert de ulike arenaene hvor informantene beskriver at kunnskapsdeling foregår, og vil nå gå videre til presentasjon av empiri samt analyse og diskusjon vedrørende forskningsspørsmål 2.

6. HVILKE FAKTORER KAN FREMME OG HEMME KUNNSKAPSDELING?

I dette kapitlet vil jeg presentere empiri relatert til faktorer som kan fremme og hemme kunnskapsdeling i DNB og diskutere empirien mot relevant teori. Jeg vil også dele dette kapitlet opp i ulike temaer, og diskutere hvert tema umiddelbart etter empiripresentasjonen. Jeg vil ta utgangspunkt i de kritiske suksessfaktorene som ble presentert av Al-Alawi et al. (2007), og oppbyggingen vil dermed være basert på disse faktorene. Jeg vil avslutte kapitlet med en oppsummering og konklusjon på forskningsspørsmål 2 – *Hvilke faktorer kan fremme og hemme kunnskapsdeling?*

6.1 Kultur, tillit, selvtillit og kunnskapsdeling

Jeg vil her presentere empiri som omfatter arbeidsmiljøet på de to lokasjonene. Jeg vil først bruke disse empiriske funnene til å diskutere hvorvidt det synes å være kultur for kunnskapsdeling i DNB. Jeg vil så diskutere den samme empirien mot den kritiske suksessfaktoren *tillit* (Al-Alawi et al., 2003:25). Til slutt i dette delkapitlet vil jeg presentere empiri og diskusjon vedrørende selvtillit og kunnskapsdeling.

6.1.1 Kultur, tillit og kunnskapsdeling

«Det er ingen spørsmål som er dumme»

«Det teamet her, og arbeidsmiljøet her, er vel det beste. Jeg har alltid trodd at jeg har jobbet på den beste plassen, med de beste folkene. Men [...]det bare fortsetter å toppe seg!». Dette er Ingvills respons på spørsmål om å beskrive arbeidsmiljøet på Torvet. Informantene beskriver at de har en kultur for å dele kunnskap, og at det er veldig lett å få hjelp dersom man lurer på noe. Berit ordlegger seg på denne måten:

> *«[...] kommunikasjonen vår er så bra. Altså, det er på en måte kulturen er at vi.. Det er ingen spørsmål som er dumme [...] Vi er hele tiden i utvikling synes jeg. Og det er ikke noe problem og gå inn til Inger, eller gå inn til Per på andre sida for å spørre om hjelp, eller om hvordan det går! Den terskelen er ganske lav altså.»*

Også Ingvill har samme opplevelsen av viljen til å hjelpe hverandre: *«[...] det er ingen spørsmål som er for dumme, så jeg tror alle tør å plumpe ut med det teite de lurer på, for å si det sånn. Og det er jo bra, da får man jo svar der og da»*. Per forteller at når kollegene er

ledige, så er de *«[...] nesten overivrig til tider, på å hjelpe til. Så det ser jeg ikke på som noe problem i det hele tatt»*. Også Ola beskriver arbeidsmiljøet på Torvet i positive ordelag:

> *«Når det gjelder det sosiale, så er det her på Torvet, så er det helt fantastisk. Her har vi fått en utrolig god match av kjønn og alder, og kompetanse ikke minst! Veldig mange mennesker her som har jobbet i mange mange år i finans, og har jobbet med mange forskjellige ting. Kan veldig mye, og er flinke å dele det vi kan. Det er kanskje det beste.»*

Ola peker også på at alle i de fleste tilfeller vet hvem man skal henvende seg til for å få svar dersom de trenger hjelp: *«De fleste vet, eller skal jeg strekke meg så langt at alle vet hva de andre kan, og de er ikke redde for å spørre for de vet at de får hjelp! Vi er alle sammen villige til å bidra. Så vi er et veldig velfungerende team i så måte».* Uttalelser fra de øvrige informantene viser også at de vet hvem som besitter ønsket kunnskap, og dermed hvem de foretrekker å søke hjelp hos. Berit forklarer hvorfor hun oftere henvender seg til en kollega foran andre:

> *«Fordi jeg vet at hun er veldig flink! Og så er det, jeg vet jo på en måte, jeg vet jo hvor mye jeg får tilbake, sant? I forhold til at jeg får mye spørsmål fra andre. Og da blir du litt tryggere på de som du har kjent i mange år. De du vet, på en måte, sitter med den kunnskapen. Så hvis det er kreditt, så går jeg til den personen, hvis det er sparing så ringer jeg på Solsiden (latter). Forsikring, så kan jeg spørre Ola».*

Per sin respons på spørsmålet om det er noen han spør oftere om hjelp enn andre er sammenfallende med Berit sitt svar, men han bringer også inn fysisk avstand som en avgjørende faktor: *«Det blir jo sånn at du starter jo da nærmest. Det er kortest vei å gå. Og så er det jo noen som har mer kompetanse på enkelte områder enn kanskje de fleste da, som du spør mer om enn andre»*. Den fysiske avstanden vil bli videre utdypet i kapittel 6.3

Kari på Solsiden er en av de mer erfarne finansrådgiverne, og hun føler at både hun og andre erfarne kolleger blir spurt mye når det gjelder faglige spørsmål:

> *«Vi blir forstyrret mange ganger om dagen. I forhold til at de har fagspørsmål. For de andre har jo ikke jobbet med det noe lenge. Da går det jo på erfaring, og hvordan ting gjøres, og hvordan reglene er, og at vi er enige om hvordan reglene skal følges. At vi har samme, vi tenker høyt om saker da![...]».*

De yngre rådgiverne blir også spurt mye om hjelp, men til litt andre problemstillinger, som Kari også forteller:

> *«[...]For det blir sånn toveis, for når det er noe med data eller telefon eller andre ting som de har lært på skolen, etter vi gikk på skolen, så viser de det fram. Så har vi jo en som er utdannet revisor, og han hjelper jo oss hvis det er noe med regnskap og. Sånn at det er et veldig fint samarbeid [...] Vi hjelper hverandre veldig mye».*

Også finansrådgiverne på Solsiden er positive til sitt arbeidsmiljø. Det som går igjen er at det er lett å få hjelp, og alle kommer godt overens. Kari forteller at: *«I avdelingen vår så har vi et veldig ungt arbeidsmiljø, for vi har fått mange nye. Så jeg har, flertallet er jo veldig ung. Så det blir et veldig annerledes arbeidsmiljø, men veldig positivt, fordi at vi lærer av hverandre [...]».* Hun synes også det er uproblematisk at hun og de andre erfarne finansrådgiverne blir spurt mer om hjelp angående faglige spørsmål: *«Ja! Hvis de ikke får lov til å spørre, så blir de aldri flinke! Vi er nødt til å bistå med det, og det har jeg vært avhengig av selv opp gjennom årene, at vi kan dele på kunnskapen».*

Både gjennom intervjuer og mine observasjonsdager får jeg inntrykk av at informantene kjenner hverandre på personlig plan, om enn i varierende grad. De yngre informantene virker å ha nærmere relasjoner på fritiden, noe som flere av de eldre informantene forteller at de nedprioriterer på grunn av familiesituasjon. Ingvill beskriver avdelingen på Torvet slik: *« [...]altså, vi diskuterer godt, vi krangler, vi får ut ting, vi sier ting som det er. Har jeg inntrykk av hvertfall! At alle gjør. Og vi har det artig sammen. Og vi, har blitt som en liten sånn familie, føler jeg. Mm. En stor familie».*

Morten på Solsiden tror et godt arbeidsmiljø er avgjørende for en effektiv kunnskapsdeling: *«Har du et dårlig miljø, folk som ikke går overens, så har de ikke lyst til å prate sammen heller. Og dess nærmere dere er som venner, på en måte, som kolleger, dess lettere er det å gå til den personen for hjelp også».*

6.1.1.1 Diskusjon - Kultur for kunnskapsdeling

McDermott og O`Dell (2001:77) hevder at i en organisasjon som har kultur for kunnskapsdeling, vil man dele ideer og innsikt fordi det føles naturlig, ikke fordi det er noe man føler seg tvunget til å gjøre. Gjennom mine intervjuer fikk jeg inntrykk av at det er nettopp dette som er tilfelle blant finansrådgiverne i DNB. Ola fortalte at kollegene er *«flinke*

til å dele det vi kan» og Kari mente at *«vi lærer av hverandre»*. Kari uttrykte også at kollegene må få lov til å spørre for å kunne bli flinke, og at hun selv har vært avhengig av det opp gjennom årene. Av dette kan vi forstå at hun føler at det å hjelpe sine kolleger er det rette og gjøre (McDermott og O`Dell, 2001:77). Disse utsagnene samsvarer med Fiskes relasjonelle modell *felles deling* (Fiske, 1992:691). Kunnskapen sees som en felles ressurs som må deles fritt (Boer et al., 2011:87), og det er naturlig for finansrådgiverne å være snille og altruistiske mot sine kolleger (Fiske, 1992:691). Det virker dermed som vilje til å dele kunnskap blant finansrådgiverne i DNB Torvet og DNB Solsiden er en *verdi* i organisasjonskulturen (Schein, 1984:3). Jeg vil nå diskutere den presenterte empirien mot den kritiske suksessfaktoren tillit.

6.1.1.2 Diskusjon – Tillit og kunnskapsdeling

For å oppnå kunnskapsdeling i organisasjonen er det viktig å tørre og gjøre seg sårbar for andre (Abrams et al., 2003:65). Tillit er en del av den usynlige organisasjonskulturen (Schein, 1984:3). Abrams et al. (2003:65) deler opp tillit i velviljebasert og kompetansebasert tillit. Disse vil bli diskutert hver for seg.

Velviljebasert tillit

Det er en bred enighet blant informantene om at terskelen for å spørre om hjelp er veldig lav, og *«det er ingen spørsmål som er dumme»*, fortalte Berit. Cross og Sproull (2004:449) fant gjennom sine studier at det i trygge relasjoner er lettere å stille «de dumme spørsmålene». Informantene er ikke er redde for å tape ansikt ved å spørre om hjelp, fordi de *«vet at de får hjelp»*, som Ola fortalte. Dette tyder på tilstedeværelse av velviljebasert tillit (Abrams et al., 2003:65). Ingvill beskrev at på avdelingen kunne de diskutere, krangle, ha det artig sammen, og de *«[...]har blitt som en liten sånn familie, føler jeg»*. Sett i sammenheng med Per sitt utsagn om at kollegene til tider nesten er overivrige på å hjelpe til underbygger dette hva Cross og Sproull argumenterer for. En personlig tilknytning gjør at mennesker er mer villige til å engasjere seg i problemløsning (Cross og Sproull, 2004:449). Morten var en av dem som reflekterte over betydningen av personlig tilknytning og dens effekt på kunnskapsdeling. Han mente at jo nærmere man er som venner, desto lettere er det å be vedkommende om hjelp. Dette er i tråd med Abrams et al. (2003:67) sine funn, som bekrefter at personlige bånd styrker tillit mellom mennesker. Dette kan tolkes som at Morten også mener at det er en klar sammenheng mellom personlig tilknytning og velviljebasert tillit (Abrams et al., 2003:65), og dermed også kunnskapsdeling. Abrams et al. (2003:67) peker på kommunikasjon, engasjement i samarbeid og det å knytte personlige bånd som faktorer som er viktige for å

bygge tillit mellom kolleger. Med dette kan man anta at tilliten mellom finansrådgiverne stadig utvikles ettersom de samarbeider så nært, og engasjerer seg i hverandres problemløsning.

Kompetansebasert tillit og know-who

Ola fortalte også at alle vet hvem som besitter hvilken kunnskap, som er i tråd med Lundvall og Johnsons (1994) begrep *know-who.* Også Berit beskrev at hun er tryggere på dem hun har kjent i mange år, som hun vet sitter med kunnskapen hun trenger. Også Per sa at han spurte noen mer om hjelp enn andre, fordi de sitter med mer kompetanse. Kari fortalte at hun selv og andre mer erfarne finansrådgivere blir spurt mer når det gjelder faglige spørsmål, og dette kommer av erfaringen de har med faget. I disse uttalelsene ligger det en erkjennelse av at kunnskap ervervet gjennom formell utdanning ikke er tilstrekkelig. Gjennom erfaring i arbeidslivet har de som har jobbet med faget lenger utviklet kunnskap som er verdifull i ulike arbeidssituasjoner (Boud og Garrick, 1999:4). Uttalelsene vitner også om at på grunn av verdien av den erfaringsbaserte kunnskapen (Penrose, 1959 i Irgens og Wennes, 2011:16) har informantene høyere kompetansebasert tillit til noen kolleger enn andre (Abrams et al., 2003:65). Disse kollegene blir derfor oftere brukt som kilder til kunnskap (Filstad, 2010:59). Det kan dermed også argumenteres for at Fiskes relasjonelle modell *autoritetsrangering* er til stede i organisasjonen, ettersom det er noen som oppleves å besitte mer kunnskap enn andre, og man har kunnskapsasymmetri (Boer et al., 2011:87). Jeg vil likevel hevde at det er modellen *felles deling* som er gjeldende i miljøene jeg har studert (ibid). Som nevnt synes kunnskapsdeling å være en verdi i organisasjonskulturen (Schein, 1984:3), og vil dermed være basert på idealisme heller enn plikt (Boer et al., 2011:87).

6.1.2 Selvtillit og kunnskapsdeling

«Er det viktig for de andre?»

Ingvill beskriver sitt forhold til kunnskapsdeling på denne måten:

> *«Det er jo kjempeviktig [...] Jeg synes hvertfall det. Jeg synes det er artig når jeg kan dele det jeg kan, og ser hvilken effekt det har på andre. At det har betydning for andre. Det er viktig for meg. Så er jeg vel kanskje litt for opptatt av at det jeg kunne ha tenkt meg å dele, er det viktig for de andre? Så, jeg tenker meg liksom en runde eller to ekstra før jeg deler det. Så jeg er litt for forsiktig der jeg da. Men det jobber jeg med!»*

To av de andre mindre erfarne informanter forteller også at det ikke er alt som deles med alle, fordi de har en oppfatning av at noen allerede kan det, som Guri forteller: *«Og hvis det er*

sånn som, på en måte, jeg tror de som er mest erfaren vet fra før, men vi som er nye ikke vet, så tar jeg det bare sånn med dem da».

Diskusjon

Flere av informantene vegret seg altså av og til for å dele kunnskap med alle. Ingvill beskrev at hun vurderer om kunnskapen er viktig for de andre, og tenker seg om en runde eller to før hun deler. Guri fortalte at dersom hun kommer over noe som hun tror de mer erfarne vet, så deler hun det bare med de nyeste. Disse uttalelsene kan tyde på at de yngre, eller mindre erfarne finansrådgiverne har større tillit til andres kunnskap enn sin egen. Man kan si at de mangler «kompetansebasert selvtillit». Dersom flere av medarbeiderne blir sittende inne med kunnskap fordi de ikke erkjenner verdien den kan ha for andre (Riege: 2005:23), vil dette kunne være en hindring for effektiv kunnskapsdeling.

Jeg vil nå gå over til å presentere empiriske funn vedrørende kommunikasjon og kunnskapsdeling, og diskutere funnene opp mot relevant teori.

6.2 Kommmunikasjon og kunnskapsdeling

Jeg vil i dette delkapitlet diskutere den kritiske suksessfaktoren *kommunikasjon* (Al-Alawi, 2007:25). Det vil også her bli nødvendig å bringe inn tidligere presentert empiri fra forskningsspørsmål 1 vedrørende møter. Kommunikasjon er en *artefakt* (Schein, 1984:3) som i aller høyeste grad vil påvirke graden av kunnskapsdeling mellom de ansatte (Smith og Rupp, 2002 i Al-Alawi et al., 2007:52). Davenport (2005) stadfestet at den beste måten å muliggjøre kunnskapsdeling på, er å ansette smarte folk, og la dem snakke sammen (Bechina og Bommen, 2005:113). Det er dermed viktig å muliggjøre kunnskap ved å fasilitere relasjoner og samtaler (von Krogh et al., 2004:4). Jeg vil starte med å presentere empiriske funn vedrørende cellekontorene på Torvet, og diskutere disse mot relevant teori. Jeg vil så gjøre det samme for det åpne kontorlandskapet på Solsiden. Etter denne diskusjonen vil jeg problematisere behovet for konsentrasjon og dets konsekvenser for kommunikasjon og kunnskapsdeling. Til slutt vil jeg diskutere kommunikasjon i forbindelse med møter.

6.2.1 Torvet - Cellekontor som muligjører og barriere

Travel hverdag, konsentrasjon og lukkede dører

Det er delte meninger blant informantene om hvorvidt det er ufordelaktig å sitte på cellekontor med tanke på kunnskapsdeling. Per opplever ikke kontorfasilitetene som et hinder for kunnskapsdeling.

> *«Vi er såpass flinke til å gi informasjon på forskjellige kanaler, og snakke med hverandre og, så, sånn for eksempel på Lyncen, de i dagligbank snakker jo med oss. Så hvis det er ett eller annet, så hører vi det med en gang. Det sendes mail med informasjon fra forskjellige plasser om forskjellige ting, så. Det blir liksom, på en måte, som om vi sitter på et åpent landskap og hører de andre prater til oss, bare at vi da har den stillheten da. Vi tar det på Lyncen».*

Også Berit som har prøvd begge løsningene, har klare meninger angående kontorlandskapets innvirkning på kommunikasjon og kunnskapsdeling: *«Det går litt i forhold til kulturen vi har, at vi møtes i gangene og at vi går inn på kontorene til hverandre, så er ikke det noe problem i forhold til kunnskapsdeling. Det ser jeg ikke som en utfordring i det hele tatt. For kunnskapen, den blir fordelt»*

Likevel synes fysisk avstand å være en faktor som påvirker hvem finansrådgiverne kommuniserer med og ber om hjelp. Som tidligere sitert (kapittel 6.1.1), fortalte Per at han startet på det nærmeste kontoret når han trengte hjelp til noe. Også Torstein fremhever fysisk avstand som en barriere i sin respons på hvordan han føler at samarbeidet fungerer:

> *«Det går veldig greit på den siden her. Og det er fordi vi er så nær hverandre. Og så er det et fysisk skille til den andre sida. Og det er noe sånn som jeg har tenkt bevisst på, at liksom, hvorfor er det sånn? Jeg har tenkt sånn, okey, jeg har den biten der (peker på nabokontorene) at jeg føler at den biten der fungerer veldig greit. Med en fysisk hindring der (peker mot gangen, som skiller hans kontor mot de på motsatt side), at du må gå litt lengre bort dit for å få litt hjelp».*

Noen av informantene reflekterer over at når alle sitter på egne kontor, kan det være fare for at alle *«sitter og ruger i sitt eget slott»* som Ola sier, selv om han ikke opplever dette som et problem hos dem. Torstein forteller at det kan være at man ikke orker å gå ut av kontoret sitt for å stille de små spørsmålene som man ellers bare kunne ha stilt over bordet. Det er dermed ikke sikkert at alle jobber etter beste praksis. Ingvill har tidligere jobbet i åpent landskap og hun erkjenner at det er noen ulemper med å sitte i cellekontor:

> *«Det er jo det der med, den der du får med å snappe opp ting. Og det tror jeg mange her hadde hatt godt av. For det er en annen måte å lære ting på. Du sitter foran skjermen og hører at, 'oj, det der hørtes smart ut, hva gjør du?'. Og så kan du bare sitte der mens han sitter der og forklarer, og har samme skjerm. Så det er litt sånne ting. I stedet for å måtte løfte på seg og gå og vise, og ta kontroll på musa, og vise han 'sånn gjør du det'. Så det er litt sånne småting».*

Alle informantene virker imidlertid å være veldig fornøyde med måten de er organisert på, fordi de ser veldig mange fordeler med å sitte på cellekontor i forhold til åpent landskap. Berit beskriver godt det som var gjennomgående i alle informantenes svar når de ble spurt om de største fordelene med å sitte på cellekontor:

> *«Nei, altså, i forhold til kontor, så er det det at jeg er stasjonert på en plass, at jeg slipper å flytte unna og i forhold til at jeg har mer struktur i hverdagen min når jeg sitter på en plass. Og selvfølgelig konsentrasjon, stillhet, at jeg har mulighet til å trekke meg tilbake».*

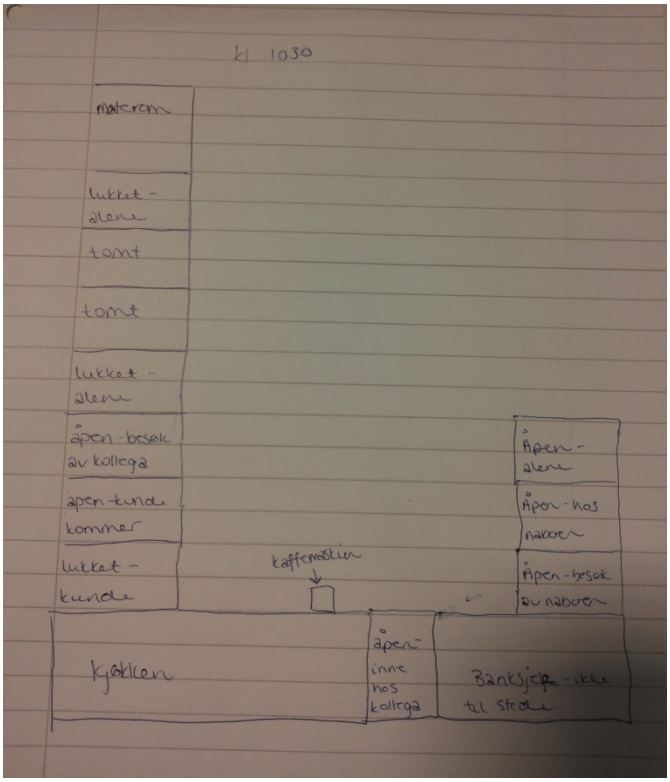
Finansrådgiverne på Torvet bruker store deler av arbeidsdagen på sitt eget kontor, som beskrevet i kapittel 5.3.1. Med unntak av èn informant forteller alle at det har blitt veldig viktig for dem å ha et eget kontor, et eget fristed, hvor de kan bestemme selv når de vil være tilgjengelige for andre, og når de ønsker å være i fred. De beskriver likevel en stor vilje blant kollegene til å hjelpe hverandre. Per sier det på denne måten:

> *«Ja! Med unntak av kanskje 1-2 stykker som er mer opptatt, så er det veldig enkelt. Men når de er ledig, så svarer de også. Så jeg har aldri fått noe sånn 'huff' eller 'ah, kommer han og skal ha spørsmål', eller et eller annet sånne ting. Det er alltid, nesten overivrig til tider, på å hjelpe til. Så det ser jeg ikke på som noe problem i det hele tatt.»*

Her peker Per på noe som er beskrivende for hverdagen til finansrådgiverne. De har en hektisk arbeidsdag. Selv om viljen er til stede for å hjelpe hverandre, er det ikke alltid at de har tid til hverandre, ettersom de hele tiden har et press om å behandle og ferdigstille saker. I tillegg har de også flere kundemøter i løpet av dagen. Ingvill forteller at dette er noe som kan gjøre henne stresset, og som resulterer i at hun blir utilgjengelig for sine kolleger: *«[...] For jeg blir litt sånn at jeg får litt for ofte litt for mye å gjøre, sånn at jeg stenger døra og blir litt utilgjengelig for dem [..]»*. Med dette kommer hun også inn på systemet som har vokst frem på Torvet for å fortelle om hvem som er tilgjengelige og ikke. Ola forteller om denne praksisen:

> *«Ja, det er en kutyme vi har her på kontoret. Hvis kontordøra er igjen, og du sitter alene inne på kontoret, da er du på saksbehandling. Eller du sitter og ringer kunder, og da skal du helst ikke forstyrres uten at det er noe veldig viktig. Og det fungerer veldig bra.»*

Da jeg var i observasjon på Torvet, gikk jeg flere runder i løpet av dagen, og noterte ned hvilke dører som var åpne og hvilke som var lukket. Under vises en skisse fra mine feltnotater som beskriver tilgjengeligheten til finansrådgiverne på det aktulle tidspunktet.



Figur 6. 1: Skisse av kontorlandskapet på DNB Torvet

Flere ganger om dagen var dørene lukket fordi finansrådgiverne hadde kundemøter. Men jeg observerte også flere som i kortere eller lengre perioder i løpet av dagen hadde døra lukket, selv om de satt alene inne på kontoret. Store deler av dagen var imidlertid kontordørene åpne, og der hvor dørene sto åpne, var det ofte at kolleger stakk hodet innom både for uformell prat og faglige spørsmål. Ola, som selv tidligere har jobbet i åpent landskap, forteller om sin erfaring med dette: *« [...] I åpent landskap er det veldig vanskelig for kolleger å se 'hva gjør jeg? Hva holder jeg på med?' Det kan se ut som jeg bare sitter og stirrer tomt ut i skjermen, men jeg sitter egentlig og konsentrerer meg. Du blir avbrutt».*

Diskusjon

Gladwell (2000:2) påpekte at en måte å øke kommunikasjonen på, kan være å ha så få private kontor som mulig. Per opplevde imidlertid at kunnskapsdelingen ikke ble hemmet av cellekontorene. Han uttalte at de er så flinke til å gi informasjon gjennom forskjellige kanaler, både fysiske og virtuelle, slik at de hører det med en gang dersom det skjer noe. Dette viser at mennesker opptrer annerledes når de ikke har visuell tilgang til hverandre (Alchea, 1977 i Oldham og Rotchford, 1983:554). Cellekontorene gjør at kollegene er nødt til å kommunisere på alternative måter. Per følte at kommunikasjon som eksempelvis foregår via e-post og Lync gjør at kunnskapsdelingen ikke blir kompromittert ved måten de sitter på. Det er likevel grunn til å tro at den tilfeldige læringen (Marsick og Watkins, 1990 i Garrick, 1998:11) og den utilsiktede kunnskapsdelingen vil være mindre utbredt på Torvet. Veggene mellom kollegene gjør at de ikke har mulighet til å overhøre andre, eller passivt motta informasjon (Kraut et al., 1990:18). De er nødt til å bevege seg ut av sine kontor for å oppsøke andre mennesker og situasjoner, som i følge Kraut og Attewell (1993) er den største kilden til kunnskap i store organisasjoner. Også her er det verdt å merke seg at begrepet «informasjon» ble brukt av Per i forbindelse med kunnskapsdeling. Ved at de gir «informasjon» på ulike kanaler, føler ikke Per at cellekontorene hemmer kunnskapsdelingen mellom dem. Informasjon og kunnskap synes slik å bli brukt som synonymer (Filstad, 2010:98) også av Per.

Berit var enig med Per i at kontorutformingen ikke er til hinder for kunnskapsdeling, men hun la større vekt på at dette skyldtes at de møtes i gangene og går inn på kontorene til hverandre. Den fysiske utformingen av kontoret synes likevel å påvirke hvordan finansrådgiverne samhandler og hvem de samhandler med (Petersen, 2002 i Bechina og Bommen, 2005:113). Flere av informantene fortalte at det er noen de samarbeider mer med og spør mer om hjelp, blant annet på grunn av fysisk nærhet. Per fortalte at han vanligvis startet nærmest, og Torstein fremhevet det fysiske skillet mellom sitt kontor og kontorene på andre siden av gangen. Den fysiske avstanden kan dermed bli en barriere for kunnskapsdeling, og det gjør at ikke alle opplever å ha like lett tilgang på kunnskap. De fysiske omgivelsene blir dermed en barriere som hindrer effektiv delingspraksis (Riege, 2005:26).

6.2.2 Solsiden - Åpent kontorlandskap som barriere og tilrettelegger

Kunnskapsdeling, støy og hodetelefoner

Når det gjelder den største fordelen med å sitte i åpent kontorlandskap er alle informantene på Solsiden enige. Det er kunnskapsdeling. Guri sier det på denne måten: *«Jo, det er jo det at du*

får med deg det som skjer, og du får med deg hvordan andre jobber. Hører at folk spør hverandre, og du får med deg informasjon på den måten. Og at du hører hvordan folk snakker i telefon, at det er lett å få hjelp da».

Kari, som tidligere jobbet på Torvet, var i utgangspunktet skeptisk til å flytte til Solsiden på grunn av det åpne landskapet. Hun sier at endringen har gått over all forventning, og hun opplever at de nåværende kontorfasilitetene i mye større grad støtter kunnskapsdeling:

> *«Det støtter jo kunnskapsdeling mer når vi sitter i åpent landskap, enn når vi hadde eget kontor. For vi fanger jo mye mer. Jeg kan jo fange fra den sida (peker på andre siden av kontorlandskapet), og, du, når vi sitter og jobber stille, så hører du folk snakker i telefonen, og du hører at folk prater. Og hvis du hører at det er fag, så .(simulerer at hun lytter til samtalen) , 'Oj, dæ, det må jeg huske på! Jeg har jo lest det, men det var en liten påminnelse'. Så du lærer mer av hverandre når du sitter åpent».*

Alle informantene oppgir støy og konsentrasjonsvansker som de største ulempene med åpent kontorlandskap. Morten beskriver det slik:

> *«Nei, det er jo litt støy. Blir lett distrahert da, hvis det er noen som prater, og du ikke helt har stengt deg inn i bobla, skulle jeg til å si. Så er det ofte du blir distrahert da, da blir du med på, uansett, ufrivillig med i masse diskusjoner, og, ting som er urelevant på jobben egentlig, ubevisst. Det er ikke noe sånn negativt, men for effektiviteten din selv, så tror jeg kanskje du får mer arbeidsro av å sitte på eget kontor».*

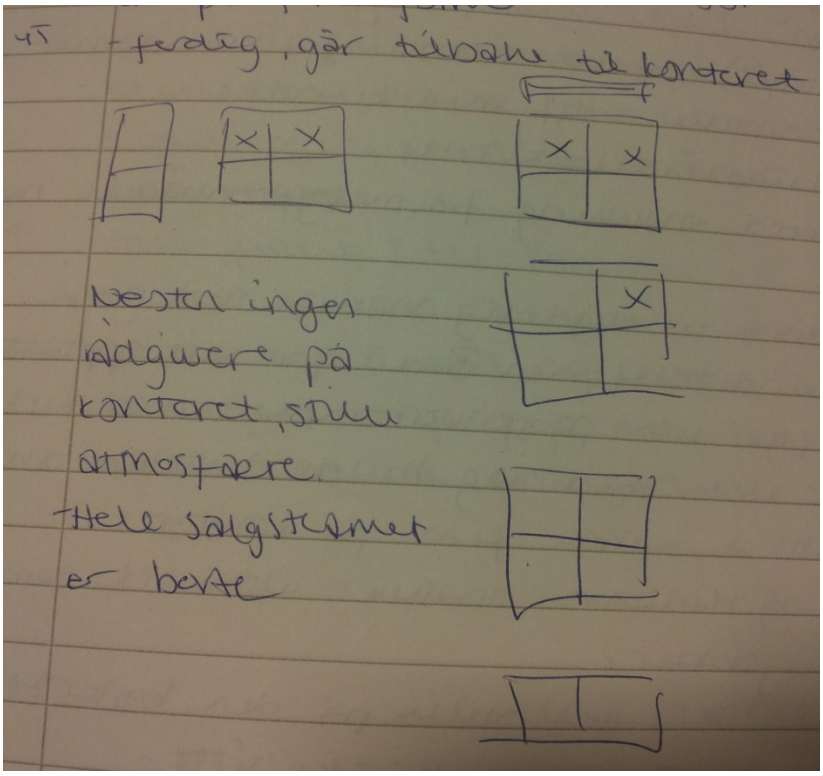
Likevel er det ingen av informantene som sa at dette var noe som påvirket dem personlig, som Morten senere forteller: *«Ja, og hvis jeg konsentrerer meg inn i PCen uansett, så hører jeg ikke dem på siden. Så det går veldig greit».* Lignende svar er å finne fra alle informantene. Flere av dem forteller at de setter på musikk, eller tar på seg øretelefoner når de har behov for å jobbe i fred og ikke ønsker å bli forstyrret, som Kari beskriver: «*Ja, for jeg klarer å koble ut jeg skjønner du. Så hvis jeg har på meg øreklokkene og sitter og leser, så er det ingen som forstyrrer meg».*

Det er likevel flere situasjoner i løpet av arbeidsdagen at de velge å forlate plassene sine til fordel for møterom og stillerom når de skal gjøre jobben sin. Kundemøter blir naturlig nok ikke holdt i landskapet. Da booker finansrådgiverne møterom. I tillegg har finansrådgiverne satt av fire timer i uka til å ringe ut til nye, potensiell kunder for å avtale møter. Også ved

disse anledningene og dersom de mottar kundesamtaler som de finner krevende, forlater rådgiverne plassene sine til fordel for stillerom. Guri forklarer hvorfor:

> *«Ja, hvis jeg skal forklare noe til kunden, eller hvis det er en krevende samtale der jeg ikke vil bli forstyrret av lyder og folk som snakker og flirer og går forbi, så gjør jeg det. Og hvis jeg skal ringe til en kunde og, ja, la oss si det er en person som jeg skal prøve å få inn hit som kunde, at jeg må være litt mer* ***på****. Da vil jeg sitte alene, for da ønsker jeg ikke å bli, du kan bli litt distrahert av at du føler at folk sitter og hører på det du sier da».*

Dette la jeg også merke til da jeg var på Solsiden for å observere. Jeg opplevde aldri at alle finansrådgiverne var til stede i kontorlandskapet samtidig. Noen ganger var de bare tre stykker til stede, andre ganger var de flere. Dette gjorde at støynivået i landskapet til tider var ganske lavt, men dette varierte veldig etter hvor mange som var til stede. Flere ganger om dagen laget jeg en skisse over kontorlandskapet, og noterte hvem som var til stede på plassen sin. Nedenfor vises et eksempel på en slik skisse.



Figur 6. 2:Skisse av det åpne kontorlandskapet på DNB Solsiden

Diskusjon

På Solsiden sitter finansrådgiverne i åpent kontorlandskap. Det tilrettelegger for uformelle læringsprosesser i henhold til Filstad (2010:61). Det forventes bedre kommunikasjon, effektivitet og deling av kunnskap og erfaringer (Volker og van der Voordt, 2005:242). Bedre kommunikasjon og deling av kunnskap og erfaringer i åpent landskap ble også vektlagt av informantene. Guri fortalte at de får med seg informasjon ved å høre at andre spør hverandre, ved at de hører folk snakke i telefonen og at det er lettere å få hjelp. Her er det interessant å merke seg at også Guri brukte begrepet informasjon i stedet for kunnskap. Informantene opplevde det som kunnskapsdeling når de tilfeldig kunne høre andres samtaler. Men Guri omtalte altså disse situasjonene med begrepet informasjon. Det er vanskelig å si om dette ble gjort fordi hun ikke oppfatter det som kunnskap når hun passivt hører på at andre snakker, eller om det er fordi hun bruker begrepene som synonymer (Filstad, 2010:98).

Kari fortalte at de *«fanger jo mye mer»* når de sitter i åpent landskap. Kontoret inviterer til uformell samhandling (Gladwell, 2000:2) som informantene finner fruktbar for kunnskapsdeling. Dette er noe også tre av informantene på cellekontorene på Torvet reflekterer over. De mister muligheten til «snappe opp ting», som Ingvill fortalte, og det kan hende de ikke jobber etter beste praksis fordi de ikke har like lett tilgang til sine kolleger for å spørre om ting. Finansrådgiverne på Torvet vil opptre på en annen måte enn finansrådgiverne på Solsiden, fordi de ikke har visuell tilgang til hverandre og ikke kan observere andres atferd (Archea, 1977 i Oldham og Rotchford, 1983:554). I det åpne kontorlandskapet Solsiden kan man si at de har en arena for *sosialisering* (Nonaka, 1999:99) av kunnskap som cellekontorene på Torvet ikke tillater.

Blakstad og Hatling (2007:16) beskriver at det er viktig at et kontorlandskap deles opp, slik at arbeid som krever konsentrasjon ikke blir forstyrret av arbeid som krever samarbeid mellom kolleger. På Solsiden valgte finansrådgiverne ofte i løpet av arbeidsdagen å forlate det åpne landskapet når de skulle gjøre visse arbeidsoppgaver. Guri fortalte at hun forlot landskapet dersom hun mottok krevende kundesamtaler og ikke ønsket å bli forstyrret, og dersom hun skulle ringe til potensielle kunder. I disse tilfellene følte hun at hun kunne bli distrahert fordi hun opplevde at folk satt og hørte på det hun sa. Høyt støynivå (Volker og van der Voordt, 2005:247), behov for konsentrasjon (Oldham og Rotchford, 1983:552; Volker og van der Voordt, 2005:242; van der Voordt, 2004:18) og manglende privatliv (Volker og van der Voordt, 2005: 247) tvinger de ansatte ut av det åpne landskapet. I slike tilfeller, samt til

kundemøter, har de ansatte på Solsiden tilgang til både stillerom og møterom. Dette er i tråd med Blakstad og Hatlings anbefaling om å dele landskapet i aktivitetssoner (2007:16). At finansrådgiverne på Solsiden har behov for å forflytte seg mye i løpet av dagen for å gjennomføre sine daglige arbeidsoppgaver, vil være en faktor som sannsynligvis hemmer deres effektivitet. Det vil også ha konsekvenser for kunnskapsdelingen. Det at kollegene trekker seg ut av landskapet når de skal ringe til kunder, gjør at andre ikke har mulighet til å observere deres atferd (Oldham og Rotchford, 1983:554). Dette vil påvirke hvordan kontorlandskapet opptrer som arena for *sosialisering* av taus kunnskap (Nonaka, 1999:99). Den frie flyten av kunnskap kan bli hemmet (Brennan et al., 2002:54) av denne praksisen. Kari fortalte også, som sitert i kapittel 5.3.2, at «o*m det er tålbart at vi sitter og småprater ved pulten»,* så hjelper de hverandre med faglige spørsmål i kontorlandskapet. Åpne faglige diskusjoner i landskapet, som tidligere beskrevet at blant andre Guri og Ingvill, er det som vil føre til situasjoner hvor andre kan snappe opp kunnskap fra samtaler de tilfeldigvis hører (Kraut et al., 1990:18). Dersom det ikke er «tålbart» å sitte i landskapet, flytter rådgiverne på Solsiden seg inn på stillerom, også for å samarbeide og dele kunnskap. Dette fører til at «stillerommene» ikke lenger er stillerom, men samtalerom (Brennan et al., 2002:46), og at det ikke lenger er fri flyt av kunnskap. Kunnskapsdelingen blir begrenset av rommets fire vegger (Brennan et al., 2002:54).

Når det er tålbart, foregår fortsatt den faglige samhandlingen mellom kolleger i landskapet ved at de stiller hverandre faglige spørsmål og diskuterer konkrete saker. Konsentrasjonsarbeid, for eksempel saksbehandling og samarbeid mellom kolleger, foregår i samme område. Det kan virke forstyrrende i følge Blakstad og Hatling (2007:16). Morten uttalte at man lett kunne bli distrahert hvis noen satt og pratet, og han trodde cellekontor kunne være bedre for egen effektivitet. Morten har altså et inntrykk av at effektiviteten blir dårligere i åpent landskap, og ikke bedre slik som det er forventet (Volker og van der Voordt, 2005:242).

Ved hjelp av tidligere presentert empiri, vil jeg også diskutere hvordan behovet for konsentrasjon påvirker kommunikasjon og kunnskapsdeling, og kommunikasjon gjennom møtevirksomhet.

6.2.3 Kommunikasjon versus konsentrasjon

Informantene på Torvet anså konsentrasjon, trygghet og struktur i hverdagen som de største fordelene med å sitte på cellekontor. De ønsket likevel å være tilgjengelige for sine kolleger, så de har utviklet et system som forteller hvem man kan «forstyrre» og hvem som ønsker å sitte i fred. I henhold til Ola er det et kutyme at dersom kontordøra er igjen og man sitter alene på kontoret, da skal man helst ikke forstyrres uten at det er noe veldig viktig. Kontordøra blir dermed en *artefakt* i organisasjonskulturen (Schein, 1984:3), som forteller de som er innlemmet i kulturen hvorvidt den enkelte personen er tilgjengelig for spørsmål eller ikke. Ola beskrev dette som en tydelig artefakt, og at man i åpent kontorlandskap ikke har den samme muligheten. Der kan det se ut som man bare sitter og ser tomt ut i skjermen når man egentlig konsentrerer seg, og man blir forstyrret. Flere av informantene på Solsiden fortalte at de brukte øreklokker og musikk for å stenge ute støy fra kolleger når de trengte å konsentrere seg. Øreklokker kan sees som en *artefakt* i organisasjonskulturen (Schein, 1984:3) på Solsiden, og den forteller det samme som en lukket kontordør på Torvet. Man kan dermed si at den åpne kontordøra på Torvet representerer «deres åpne kontorlandskap», mens øreklokkene på Solsiden representerer «deres cellekontor».

Begge disse artefaktene, en lukket dør og øreklokker, vil påvirke kommunikasjon og kunnskapsdeling, men det er tydelig at de også er nødvendige for at finansrådgiverne skal få gjennomført alle sine arbeidsoppgaver i en travel hverdag. Per beskrev at det var noen det kunne være vanskeligere å få hjelp fra til tider, fordi de er mer opptatt enn andre. Ingvill innrømmet at hun gjør seg utilgjengelig for kollegene i perioder hvor hun har mye å gjøre. Mangel på tid er en vanlig barriere for kunnskapsdeling (Riege, 2005:23). Alle finansrådgiverne har store kundeporteføljer de må pleie i tillegg til alle de andre arbeidsoppgavene. Selv om de ønsker å hjelpe sine kolleger, ser de seg nødt til å prioritere egne arbeidsoppgaver. Dette er i tråd med Michailova og Husted (2003) som sier at ved mangel på tid vil mennesker prioritere å gjøre de tingene som er gunstige for dem selv (Riege, 2005:23).

6.2.4 Kommunikasjon gjennom møter

Gjennom avdelingsmøter treffes kollegene i et felles forum som muliggjør kunnskap gjennom fasilitering av samtaler og deling av lokal kunnskap (von Krogh et al., 2000:4). Her kan alle bidra ved å diskutere spesifikke saker og ta opp ønskede temaer. På Torvet har de erkjent at det ligger en begrensning i dette forumet. Avdelingen består av mange forskjellige personer, og ikke alle er like komfortable med å snakke i store forsamlinger. At ikke alle tør å bidra til

fellesskapet (Wenger, 1998:7) vil være en barriere for kunnskapsdeling. Denne barrieren har de forsert på Torvet ved innføring av de fire interne gruppene. Her er det lettere å kommunisere for alle sammen, og *«alle kan få brukt seg selv»*.

Jeg vil nå gå videre til å presentere informasjonsteknologi som barriere og tilrettelegger for kunnskapsdeling. Jeg vil også her presentere empiri først, før jeg diskuterer funnene mot relevant teori.

6.3 Informasjonsteknologi som barriere og tilrettelegger

Informasjonsteknologi er en *artefakt* i organisasjonskulturen (Schein, 1984:3) som er en viktig faktor for kunnskapsdeling (Al-Alawi et al., 2003:25).

Under forskningsspørsmål 1 argumenterte jeg for at Lync ikke primært fungerer som en arena for kunnskapsdeling. Jeg beskrev også hvordan Lync synes å fremme kunnskapsdeling ved at det forenkler kommunikasjon mellom finansrådgiverne. I stedet for å diskutere dette mer inngående her, vil jeg henvise til kapittel 5.1.1 for diskusjon vedrørende dette.

I kapittel 5.1.2 argumenterte jeg for at intranettet i seg selv ikke er en arena for kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne. Av den grunn vil dette temaet være utelatt i denne delen av analysen. Jeg vil imidlertid kommentere intranettet under forslag til videre forskning (kapittel 8.3.2).

Jeg vil nå presentere empiriske funn vedrørende e-post og dets muligheter og begrensninger, og diskutere dette mot relevant teori.

6.3.1 E-post som barriere og tilrettelegger

«Stort sett de samme som ikke får det med seg»

Som tidligere vist i kapittel 5.1.3, vektlegger informantene at de er flinke til å sende ut e-post til hverandre dersom de kommer over noe de vil dele. Ingvill på Torvet har imidlertid ikke inntrykk av at alle får med seg det som blir sendt ut på e-post. *«Vi har jo blitt flinkere på å kutte ned på mailer. For da er det stort sett de samme som ikke får med seg det».*

Torstein forteller at han foretrekker å snakke med kollegene fremfor å sitte og lese på e-post og på intranettet: *«Jeg er veldig dårlig på sånn elektronikk, eller data heter det vel. Så jeg liker best å gå og si hei og hå».*

Diskusjon

E-post muliggjør at nyheter og endringer raskt kan sendes ut til en eller flere mottakere (Newell et al., 2009:153). Selv om e-post kan fremme kunnskapsdeling, men dette kommer an på hvordan mennesker bruker det i praksis (Newell et al., 2009:153). Ingvill har innsett at for mye e-post kan virke mot sin hensikt, ettersom det er de samme som da ikke får med seg det som kommuniseres. Dette kan tyde på at noen av de ansatte blir overveldet av all informasjon som blir sendt ut på e-post, og at de dermed ikke klarer å tilegne seg kunnskap på bakgrunn av den (Davenport, 2005 i Newell et al., 2009:153).

Torstein fortalte at han heller går til kolleger enn å lese på e-post og intranett fordi han ikke er så god på data. Han stoler dermed mer på informasjonsrelasjonene sine (Cross og Sproull, 2004:448) enn den eksplisitte kunnskapen som skal være tilgjengelig gjennom informasjonsteknologiske verktøy (Newell et al., 2009:145).

Jeg har nå analysert og diskutert mine empiriske funn mot tre av de kritiske suksessfaktorene Al-Alawi et al. (2007) presenterte; tillit, kommunikasjon og informasjonsteknologi. Jeg vil i det neste delkapitlet også diskutere den allerede presenterte empirien med hensyn på praksisfellesskap.

6.4 Praksisfellesskap som tilrettelegger for kunnskapsdeling

Praksisfellesskap ansees av Al-Alawi et al. (2007:32) som en del av organisasjonsstrukturen som kan ha postitiv innvirkning på kunnskapsdeling. Wenger og Snyder (2000:139) argumenterer for at praksisfellesskap er avgjørende for å muliggjøre kunnskapsdeling og læring. Jeg har tidligere i analysen identifisert to forskjellige typer praksisfellesskap blant finansrådgiverne i DNB. Dette gjelder interne grupper på Torvet og finansrådgiverne i de ulike etasjene på Torvet. Også på Solsiden sitter fire finansrådgivere atskilt fra de andre, for å være i umiddelbar nærhet til kundestrømmen (se casebeskrivelse i kapittel 2.3.1). Selv om jeg ikke har intervjuet noen av disse, er det grunn til å tro at også disse finansrådgiverne har utviklet et praksisfellesskap på grunnlag av sin plassering (Newell et al., 2009:170), der de

deler kunnskap gjennom felles engasjement og praksisutøvelse (Gotvassli, 2011:48). Jeg vil nå også argumentere for at finansrådgiverne på de forskjellige avdelingene som profesjon vil kunne karakteriseres som et praksisfellesskap.

På Torvet sitter finansrådgiverne på hvert sitt kontor, fordelt på to etasjer. Likevel opplever de at kunnskapsdeling skjer hele tida, som Ingvill uttrykte. Også Kari, som sitter i åpent landskap på Solsiden, fortalte at de hjelper hverandre hele tida. Selv om avdelingene ikke kan karakteriseres som uformelle konstellasjoner (Newell et al., 2009:170) vil jeg hevde at finansrådgiverne som gruppe kan kalles et praksisfellesskap. De har sin profesjon til felles (Newell et al., 2009:170), og det forekommer mye uformell læring i gruppa. Dette stemmer overens med Gotvasslis (2011:48) beskrivelse av praksisfellesskapet. I kontorlandskapet er det ikke lagt opp til institusjonell læring (Filstad, 2010:60), men likevel føler informantene at *«du lærer hele tida, du lærer hver dag».* Et kjennetegn på uformell læring er at det kan være vanskelig for mennesker å konkretisere hva de lærer, og når læring finner sted (Filstad, 2010:58). Dette bekreftet Ola når han svarte på om han husket hva han lærte sist i jobben: *«Nei, ikke noe store ting av betydning. Da blir det bare sånt småtteri, snarveier i systemer og slike ting [..]».* Læring skjer gjennom å delta i og bidra til de ulike praksisene i sine fellesskap (Wenger, 1998:7). Praksisfellesskapet er derfor et resultat av interaksjonen mellom kompetanse og personlige erfaringer i et miljø med felles engasjement i en felles praksisutøvelse (Gotvassli, 2011:48).

Det som har blitt belyst gjennom min analyse, er at informantene opplever at de deler kunnskap hele tiden. Det skjer gjennom fysisk og virtuell samhandling, erfaringsutveksling og samarbeid. Dette er i tråd med beskrivelsen av kunnskapsdeling i praksisfellesskap (Ardichvili et al., 2003 i Filstad, 2010:112). Kunnskapen som blir delt i disse praksisfellesskapene vil være uløseslig knyttet til den praksisen de oppstod i (Filstad, 2010:112; Newell et al., 2009:170). Et eksempel på dette er det tidligere nevnte tilfellet hvor Kari opplevde at hun delte kunnskap når hun lærte Guri om hvordan frigivelse av tilleggsikkerhet skulle løses i systemet. Dette er i tråd med at i et praksisperspektiv må kunnskapsdeling forstås som læring (Filstad, 2010:112). Denne kunnskapen er i aller høyeste grad knyttet til den sosiale praksisen i fellesskapet som finansrådgiverne er en del av. Denne kunnskapen vil ikke gi noen mening i en annen kontekst, der ikke de samme lovene, reglene og policyene ikke er gjeldende, eller de aktuelle datasystemene ikke brukes. Den vil heller ikke gi mening for mennesker som står utenfor fellesskapet, og som ikke kjenner til den

sosiale og faglige praksisen. Dette er forenelig med at det er lettere for mennesker å dele kunnskap med dem som er del av samme praksis (Newell et al., 2009:170). Praksisfellesskapene synes å være ikke bare en viktig, men avgjørende faktor, for at kunnskapsdeling skal finne sted.

6.4 Oppsummering og konklusjon av forskningsspørsmål 2

Hvilke faktorer kan fremme og hemme kunnskapsdeling?

Jeg har i dette kapitlet beskrevet empiri og diskutert faktorer i organisasjonskulturen som kan fremme og hemme kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne i DNB. I henhold til Styhre (2003:25), von Krogh et al. (2000:4) og Leistner (2010:9) kan man ikke styre og lede kunnskap. Leistner (2010:10) hevder imidlertid at det man *kan* styre, er strømmen av kunnskap i en organisasjon. I henhold til Leistners perspektiv, vil de presenterte faktorene bare kunne fremme eller hemme strømmen av kunnskap, og ikke kunnskapsdeling.

Strømmen av kunnskap gjennom organisasjoner kan fasiliteres ved å skape et miljø som mennesker finner trygt, attraktivt og effektivt (Leistner, 2010:7). Et trygt miljø kan ansees som et miljø hvor tillit er tilstedeværende. Jeg har gjennom empiri og diskusjon argumentert for at det er stor grad av velviljebasert tillit (Abrams et al., 2003:65) blant finansrådgiverne i DNB. I henhold til Al-Alawi et al. (2007:25) er dette en viktig kulturell faktor for å fremme kunnskapsdeling. Med utgangspunkt i Leistner (2010:7) sin teori vil tillit ikke fremme kunnskapsdeling, men strømmen av kunnskap. Jeg har også argumentert for at det er kompetansebasert tillit (Abrams et al., 2003:65) blant finansrådgiverne, men at informantene synes å ha mer av denne typen tillit til noen, enn andre. Jeg har også argumentert for at det kan tyde på at «kompetansebasert selvtillit» til en viss grad er fraværende blant de mer uerfarne finansrådgiverne. Dette kan tyde på at miljøet ikke oppleves som trygt nok til at alle tør å gjøre seg sårbare (Abrams et al., 2003:65). Dette vil hemme strømmen av kunnskap (Leistner, 2010:7), eller kunnskapsdelingen (Al-Alawi et al., 2007:25).

Informasjonsteknologi kan også fungere som tilrettelegger for kunnskapsstrømmer (Leistner, 2010:10), og er også en faktor som Al-Alawi et al. (2007:25) presenterer som kritisk for kunnskapsdeling. Om teknologien fremmer strømmen av kunnskap avhenger av hvordan den blir oppfattet og brukt i praksis (Newell et al., 2009:153). Jeg har gjennom analyse og diskusjon vedrørende informasjonsteknologiske verktøy argumentert for at *eksplisitt kunnskap* (Filstad, 2010:99, Nonaka og Takeuchi, 1995:8) distribuert på e-post kan fremme kunnskapsdeling, men mengden e-post kan også virke overveldende for noen. Denne erkjennelsen har gjort at finansrådgiverne forsøker å sende mindre e-post til hverandre. Noen synes også å ha problemer med å bruke de informasjonsteknologiske verktøyene, og henvender seg heller til sine informasjonsrelasjoner (Cross og Sproull, 2004:449) for å tilegne

seg nødvendig kunnskap. Riege peker på manglende infrastruktur som en aktuell barriere for kunnskapsdeling (Riege, 2005:26). For at informasjonsteknologien skal fungere som infrastruktur for å støtte kunnskapsdeling, er det viktig at man ikke prøver å eksternalisere *all* kunnskap, ettersom dette heller ikke er mulig (Snowden, 2002:101). Man må erkjenne begrensningen i de informasjonsteknologiske verktøyene, og anerkjenne verdien av erfaringsbasert kunnskap (Penrose, 1959 i Irgens og Wennes, 2011:16) og kolleger som kunnskapskilder (Filstad, 2010:59).

Møter blir ansett som en viktig arena for kunnskapsdeling. Møtene muliggjør kommunikasjon, som også er ansett som en kritisk suksessfaktor for kunnskapsdeling (Al-Alawi et al., 2007:25). Gjennom diskusjon og analyse har jeg argumentert for at det ikke er sikkert at alle tør å bidra til fellesskapet i slike store forsamlinger. Riege (2005:26) peker også på for store forretningsenheter som en mulig barriere for kunnskapsdeling. Avdelinger på 15-20 personer kan ikke sees på som store forretningsenheter, men på Torvet har de innsett at gruppen er for stor til at man sikrer at alle bidrar med sine spørsmål og sin kunnskap. De har derfor delt avdelingen inn i mindre grupper. Det er grunn til å anta at også avdelingen på Solsiden kunne hatt nytte av ukentlige møter i mindre grupper for å sikre at alle får bidratt til fellesskapet (Wenger, 1998:7).

Den fysiske utformingen av kontorene vil også påvirke kommunikasjonen mellom de ansatte, hvordan de samhandler med hverandre og hvem de samhandler med (Petersen, 2002 i Bechina og Bommen, 2005:113). Diskusjonen av empirien har vist at fysisk avstand mellom finansrådgiverne på Torvet kan oppleves som en barriere for kunnskapsdeling, ettersom de sitter på hver sitt cellekontor og er spredt over et stort område med fysiske hindringer mellom seg. Informantene virket å ha høyere kompetansebasert tillit (Abrams, 2003:65) til enkelte kolleger, og disse var viktige kunnskapskilder (Filstad, 2010:59). Gladwell (2000:3) argumenterer for at de mest verdifulle ansatte i et åpent kontorlandskap bør plasseres i midten, slik at de kan være tilgjengelige for flest mulig. I et miljø med cellekontor vil jeg av samme årsak argumentere for at de mest erfarne og verdifulle ansatte burde spres utover, slik at alle har en verdifull kunnskapskilde i umiddelbar nærhet.

De empiriske funnene og diskusjonen viser at det åpne kontorlandskapet i hovedsak virker å støtte kunnskapsdeling bedre enn cellekontor, mest på grunn av muligheten for å passivt motta informasjon (Kraut et al., 1990:18) og tilfeldigvis støte på interessante situasjoner

(Kraut et al., 1990). Disse mulighetene vil imidlertid hemmes dersom samhandling i landskapet ikke blir tolerert, eller dersom finansrådgiverne selv ikke ønsker å være til stede i landskapet. Dersom finansrådgiverne trekker ut av landskapet og inn på stillerom for å gjennomføre arbeidsoppgaver som krever interaksjon med kunder eller kolleger, vil strømmen av kunnskap hemmes (Leistner, 2010:7; Brennan et al., 2002:54).

Analysen har også vist at visse artefakter i organisasjonskulturen, som lukkede dører på cellekontorene på Torvet og hodetelefoner i det åpne landskapet på Solsiden, kan hemme kunnskapsdeling. Ved at folk gjør seg utilgjengelige for sine kolleger, vil strømmen av kunnskap (Leistner, 2010:7) hemmes. Dette henger sammen med barrieren som Riege (2005:23) identifiserte; manglende tid til kunnskapsdeling. Finansrådgiverne har en så travel hverdag, at de til tider er nødt til å fokusere på sine arbeidsoppgaver fremfor å bruke tid på kunnskapsdeling (Michailova og Husted, 2003 i Riege, 2005:25). Kontorfasilitetene på Torvet virker å fremme konsentrasjon på en bedre måte enn fasilitetene på Solsiden.

Også i dette kapitlet har det fremkommet at informantene synes å bruke informasjon og kunnskap om hverandre. I situasjoner hvor det er snakk om kunnskapsdeling, velger de likevel å si at de gir informasjon gjennom ulike kanaler og at de får informasjon ved å høre på at andre snakker. Betyr det at kunnskap og informasjon oppleves å være det samme (Filstad, 2010:99)? Eller betyr det at det er informasjon som gis, og at det ikke blir kunnskap før det nyttiggjøres av mottaker (Newell et al., 2009:58)? Eller er kunnskap kun kunnskap når det faktisk anvendes i en handling (Baets, 2006 i Filstad, 2010:98)?

Jeg vil nå gå over til den avsluttende delen av denne avhandlingen. Jeg vil i neste kapittel presentere en konklusjon på min problemstilling, før jeg i siste kapittel presenterer mine avsluttende refleksjoner.

7. HVORDAN PRAKTISERES KUNNSKAPSDELING MELLOM KUNNSKAPSARBEIDERE I DNB?

Jeg har nå presentert empiriske funn og diskutert disse mot relevant teori for å besvare mine forskningsspørsmål. Jeg vil i dette kapitlet fremheve mine hovedfunn og besvare min overordnede problemstilling - *Hvordan praktiseres kunnskapsdeling mellom kunnskaps-arbeidere i DNB?*

Mitt hovedfunn viser at kunnskapsdeling mellom finansrådgivere i DNB hovedsakelig praktiseres ved at taus og eksplisitt kunnskap deles gjennom fysisk interaksjon mellom kollegene i ulike kontekster. Kunnskapsdeling foregår først og fremst gjennom uformell læring og daglig samhandling med kolleger gjennom løsing av konkrete arbeidsoppgaver. Kunnskap blir på den måten en prosess som dannes gjennom interaksjon mellom mennesker. Det er dermed viktig å tilrettelegge for kontekster som muliggjør relasjoner og samtaler mellom ulike sosiale grupper. De ulike praksisfellesskapene i DNB synes derfor å være avgjørende for kunnskapsdelingspraksisen. Strømmen av kunnskap gjennom organisasjonen fremmes av miljø som oppleves som trygge og effektive, og som tilrettelegger for kommunikasjon og kunnskapsdeling. Det åpne kontorlandskapet på Solsiden er tilsynelatende det beste miljøet i så måte, ettersom fravær av fysiske hindringer mellom kolleger gjør at de både passivt og aktivt kan dele kunnskap med dem rundt seg uten å måtte forflytte seg. Et dypere dykk inn i praksis på de ulike kontorene, viser likevel at det ikke er så svart-hvitt.

For det første gjør behovet for konsentrasjon og manglende privatliv at finansrådgiverne på Solsiden i mange tilfeller velger å forlate det åpne landskapet til fordel for stillerom og møterom. Dette gjelder når de snakker i telefon med kunder og til en viss grad når de samarbeider og diskuterer saker. Dette vil hemme den frie flyten av kunnskap.

For det andre har finansrådgiverne på Torvet etablert arenaer for kunnskapsdeling som på mange måter veier opp for mangelen på visuell tilgang til sine kolleger. Kaffemaskinen og kjøkkenet fremstår som en alternativ arena for den uformelle, utilsiktede læringen og tilfeldige læringen som det åpne kontorlandskapet tilrettelegger for på Solsiden. Begrensningen i denne arenaen på Torvet er at finansrådgiverne aktivt må oppsøke den, noe de ikke trenger på Solsiden. I tillegg har finansrådgiverne på Torvet dannet mindre grupper

internt i avdelingen. Disse praksisfellesskapene muliggjør erfaringsutveksling, salgstrening og at alle kan få brukt seg selv. Ved å bruke rollespill i en treningssituasjon vil de kunne lære av å se og høre hverandre jobbe. Det gjør også at de som ikke tør å bidra i større grupper, får mulighet til å bidra til fellesskapet. Det er naturlig å tro at avdelingen på Solsiden også kunne hatt nytte av slike interne praksisfellesskap hvor kunnskapsdeling fremmes ved felles praksis og refleksjon over handlinger.

Lync ble også identifisert som arena for deling av eksplisitt kunnskap, selv om det primært synes å fungere som en tilrettelegger for videre kommunikasjon mellom kollegene. Det er mest enkle faglige spørsmål som stilles på Lync. Disse enkle spørsmålene vil man antakeligvis kunne få raskere svar på ved å spørre sidemannen på Solsiden, ettersom de sitter så nært hverandre. Det er derfor grunn til å tro at Lync anvendes mer til faglig samtale på Torvet, hvor alle finansrådgiverne sitter på cellekontor og ikke har mulighet til å stille enkle spørsmål over bordet. Begrensningen i Lync som arena for kunnskapsdeling er at den kontekstuelle rikdommen i komplekse situasjoner faller bort, slik at taus, erfaringsbasert kunnskap ikke kan kommuniseres ved hjelp av dette mediet.

Kunnskapsdeling praktiseres mellom kollegene gjennom distribusjon av eksplisitt kunnskap på e-post. En begrensning i denne arenaen er at individer synes å stole mer på kolleger som informasjonsrelasjoner og kunnskapskilder enn dokumenter, og at de kan bli overveldet av all informasjonenen de mottar på e-post.

Mine funn viser at det synes å være en kultur for kunnskapsdeling i DNB, og at det er vilje til å dele med hverandre. Det er høy tillit mellom de ansatte slik at ingen er redde for å spørre om hjelp. Det funnene også viser er at miljøet i noen tilfeller ikke oppleves trygt nok for de mindre erfarne rådgiverne, slik at de ikke tør å dele kunnskap med de andre. Lav «kompetansebasert selvtillit» vil kunne hemme kunnskapsdelingen.

Det synes å være høyere kompetansebasert tillit til noen ansatte enn andre, dette fordi de har lengre erfaring, og dermed oppleves å ha mer kunnskap. Disse individene blir brukt mer som informasjonsrelasjoner og kunnskapskilder enn de mindre erfarne finansrådgiverne. Dette underbygger ideen om at formell utdanning ikke er tilstrekkelig for å kunne gjøre arbeidsoppgaver, men mye av kunnskapen tilegnes gjennom erfaring i praksis. På grunn av dette vil det være viktig med plassering av de ansatte for at strømmen av kunnskap skal

fasiliteres, og alle skal ha tilgang til en verdifull kunnskapskilde. I det åpne landskapet på Solsiden bør de mest erfarne være plassert i midten for å være tilgjengelig for flest mulig. På cellekontorene på Torvet har fysisk avstand vist seg å være en medvirkende faktor for hvem man spør om hjelp. For å oppnå en effektiv kunnskapsdelingspraksis har jeg derfor argumentert for at de mest erfarne bør være spredt mest mulig utover i kontorlandskapet, slik at alle har en verdifull kunnskapskilde i umiddelbar nærhet.

Når det gjelder kontorfasilitetene er det vanskelig å si hva som fungerer «best». De ulike kontorlandskapene synes å fremme og tilrettelegge for forskjellige prosesser. Finansrådgiverne oppga å tilbringe cirka like mye tid på sine respektive arbeidsplasser, det var bare omvendt hva de faktisk gjorde der. Kontorlandskapet på Solsiden synes isolert sett å fremme noen former for kunnskapsdeling bedre enn cellekontorene på Torvet. Cellekontorene på Torvene synes imidlertid å støtte konsentrasjonsarbeid i større grad enn det åpne landskapet på Solsiden. Det vil dermed være viktig å reflektere over hva som er viktigst i finansrådgivernes hverdag. Hvor viktig er det å være så tilgjengelig at man kan snappe opp kunnskap fra sine kolleger til en hver tid? Er det like viktig, eller viktigere, enn å ha mulighet til å trekke seg tilbake på sitt eget fristed for å konsentrere seg? Uansett hvilken kontororganisering man har, er det nødvendig å reflektere over praksis på eget kontor. Kunnskapsdeling må muliggjøres i ulike kontekster, men ønsket om kunnskapsdeling må heller ikke overskygge andre aspekter som er viktige i en travel hverdag.

Gjennom denne avhandlingen har jeg forsøkt å vise hvordan kunnskapsdeling praktiseres blant kunnskapsarbeidere i DNB. Jeg har identifisert informasjonsteknologiske verktøy, møter og kontorlanskapet som arenaer for kunnskapsdeling, og tillit, kommunikasjon, informasjonsteknologi og praksisfellesskap som faktorer som på ulike måter påvirker praksis i positiv og negativ retning. Dersom jeg skulle anta Leistners (2010:9) perspektiv på kunnskap, har jeg imidlertid bare identifisert strømmen av kunnskap mellom finansrådgiverne i DNB . Han hevder at kunnskap ikke kan deles, for så snart kunnskap er utenfor menneskers hoder, reduseres kunnskapen til informasjon (Leistner, 2010:9). Gjennom analysen har det blitt poengtert at informantene bruker informasjon og kunnskap om hverandre når de omtaler kunnskapsdelingspraksis. De beskriver at informasjon deles i ulike kanaler, de hører informasjon fra andre og de er avhengig av å få informasjon fra andre fagpersoner. Likevel betraktes disse situasjonene og arenaene for kunnskapsdeling. Men hva er det da egentlig

finansrådgiverne deler? Er det informasjon? Eller er det kunnskap? Er det i det hele tatt mulig å *dele kunnskap*?

8. AVSLUTTENDE REFLEKSJONER

8.1 Informasjon vs. kunnskap

Leistner (2010:9) hevder at det kun er informasjon som kan overføres direkte mellom mennesker. Mine informanter betegnet også eksternalisert kunnskap i flere tilfeller som informasjon, som for eksempel ved utsagn som *«så jeg er ganske avhengig av det at jeg får mye av den informasjonen gjennom de andre fagpersonene», «hører at folk spør hverandre, og du får med deg informasjon på den måten»* og *«vi er såpass flinke til å gi informasjon på forskjellige kanaler».* Dette kan relateres til Baets (2006) distinksjon mellom kunnskap som informasjon når den ikke anvendes i handling, og kunnskap som kunnskap når den anvendes i handling (Filstad, 2010:98). Betyr det at kunnskap kun er *kunnskap* når det brukes i handling? Er alt som sies og skrives kun informasjon?

Dersom kunnskap ikke kan nedskrives, som Leistner (2010:9) hevder, da kan det vel heller ikke gi noen mening å skrive en bok om nettopp dette? I henhold til Leistners (2010:7) perspektiv kan man ikke styre kunnskap, bare strømmen av kunnskap. Dette fordi kunnskap reduseres til informasjon så snart det forlater hodene til mennesker (Leistner, 2010:9). For meg virker resonnementet litt motstridende. Hvordan kan man snakke om strømmen av kunnskap når kunnskap utenfor mennesket kun er informasjon? Hvis det finnes en strøm av kunnskap, må det vel gå an også å dele kunnkap? Hvis ikke burde man kanskje heller snakke om strømmen av *informasjon* mellom mennesker.

Hvordan kan vitenskapen noensinne gjøre fremskritt dersom kunnskap ikke kan deles eller dokumenteres? Dersom det ikke er mulig for et menneske å dele kunnskap med andre, hvordan skal man noensinne kunne lære seg noe nytt? Leistner (2010:8) mener at dette gjøres ved at mottaker av informasjonen internaliserer den på bakgrunn av sin fortolkningsramme. Kunnskap vil aldri bli overført, den vil endres og utvikles når beveger seg fra et menneske til et annet. Betyr det at ingen mennesker noensinne vil kunne det samme? Betyr det at det ikke er noen som besitter lik kunnskap om noe?

8.2 Er kunnskapsdeling mulig?

Gjennom analysen har jeg identifisert arenaer hvor både kunnskapsdelingsprosessene *eksternalisering, kombinering, sosialisering* og *internalisering* foregår mellom finansrådgiverne i DNB. Jeg har også knyttet disse prosessene sammen med uformell læring og praksisfellesskap. I henhold til Leistner (2010) vil imidlertid ikke noe av dette kunne betegnes som kunnskapsdeling, ettersom deling av kunnskap ikke er mulig. Mine informanter var ikke i tvil om at det gikk an å dele kunnskap, noe analysen viser. Cummings (2004) mener også at kunnskapsdeling er mulig, og definerer begrepet som *«anskaffelse eller mottak av oppgaveinformasjon, know-how og tilbakemelding angående et produkt eller en prosedyre»* (min oversettelse) (i Mooradian et al., 2006:524). Siemens et al. (2007) definerer kunnskapsdeling som at det *«muliggjør deling av relevante erfaringer og informasjon mellom organisasjonens medlemmer»* (min oversettelse) (i Lin og Joe, 2012:439). I så måte samsvarer definisjonene til dels med Leistners syn om at det er informasjon som deles mellom individer, og ikke kunnskap. Likevel betrakter Cummings (2004) og Siemens et al. (2007) altså deling av informasjon som et aspekt ved *kunnskapsdeling*. Hva er det da som er informasjon, og hva er det som er kunnskap? Når blir informasjon til kunnskap? Hvor går grensen? Jeg mener, som Cummings (2004) og Siemens et al. (2007), at det er mulig å snakke om kunnskapsdeling, og ikke bare deling av informasjon. Jeg vil nå redegjøre for min forståelse av hva som må ligge i begrepet.

8.2.1 Kunnskapsdeling – en ny definisjon

Jeg opplever ikke at de presenterte definisjonene er tilstrekkelige for å beskrive fenomenet kunnskapsdeling. Årsaken til dette kan forklares ved hjelp av Olas svar på spørsmålet om han opplevde at det var en forskjell på kunnskap og informasjon: *«Det at jeg informerer deg om noe, det er ikke dermed sagt at du har tilegnet deg noe kunnskap. Det kan være to veldig forskjellige ting det»*. Selv om en person deler informasjon eller relevante erfaringer, er det ikke dermed sagt at vedkommende deler kunnskap. Jeg mener at for å kunne snakke om kunnskapsdeling, må prosessen også resultere i at det som blir delt, blir nyttiggjort av mottaker (Newell, 2009:3, Styhre, 2003:58).

Jeg har vist at kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne i DNB oppleves å skje ved samhandling og interaksjon mellom mennesker, enten via fysiske eller virtuelle medier. De anså det som kunnskapsdeling når de ble fortalt om endringer og nyheter, når de hørte andre snakke i telefonen, når de hjalp hverandre med datatekniske problemer og når de samarbeidet

om å løse kundesaker. Selv om kunnskapen ikke alltid ble anvendt akkurat der og da, førte kunnskapen til ny forståelse for fremtidige problemløsningssituasjoner, slik at det ikke skulle bli gjort noen *«bommerter»*, som Ingvill kalte det. Kunnskapen blir nyttiggjort, om ikke akkurat i øyeblikket hvor den ble delt.

På bakgrunn av denne diskusjonen, og mitt komplementære kunnskapssyn som ble redegjort for i kapittel 4.1.4, vil jeg presentere en alternativ definisjon på fenomenet *kunnskapsdeling*. Jeg tar utgangspunkt i de allerede presenterte definisjonene, samt eksisterende kunnskapsbegreper:

«Kunnskapsdeling er en prosess hvor know-how, know-that, know-why og/eller know-who deles mellom mennesker via et fysisk eller virtuelt medium og fører til en endring i eksisterende praksis og/eller forståelse av verden»

Med denne definisjonen mener jeg at både teoretisk, konseptuell og kontekstuell kunnskap blir anerkjent, samt at kunnskap kan deles både ved at personer samhandler i fysiske kontekster og i virtuelle kontekster, som ved hjelp av informasjonsteknologiske verktøy. Jeg mener også at denne definisjonen evner å stille krav til at kunnskap som deles mellom mennesker faktisk nyttiggjøres for at det skal kunne kalles kunnskapsdeling. Jeg mener at dersom denne siste delen av definisjonen er utelatt, vil man bare kunne snakke om deling av informasjon.

Med dette går jeg over til siste del av denne avhandlingen.

8.3 Avslutning

Jeg vil i dette avsluttende delkapitlet gjøre rede for begrensninger og forbedringsområder ved min studie, samt presentere forslag til videre forskning.

8.3.1 Begrensninger og forbedringsområder

Alle de metodiske valgene jeg har gjort underveis i forskningsprosessen vil være med på å prege studien. Jeg valgte å begrense forskningen til finansrådgivere, og innledningsvis definerte jeg disse som kunnskapsarbeidere. Det kan ha vært hensiktsmessig å gjøre en mer omfattende kartlegging av finansrådgiverne og deres virke, før jeg la ned påstanden om at alle finansrådgivere er kunnskapsarbeidere.

For å få bedre innsikt i hvordan kunnskapsdeling praktiseres, kunne det også ha vært hensiktsmessig å intervjue lederne for avdelingene jeg forsket på, for å få en forståelse av deres oppfatning av denne praksisen. Dette valgte jeg imidlertid å utelate i dette prosjektet, ettersom fokuset i studien var på kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne.

Min manglende intervjuerfaring kan også ha påvirket undersøkelsen. Ettersom jeg føler at informantene likevel snakket fritt om temaet, og jeg genererte mye spennende data, tror jeg likevel ikke dette hadde en veldig stor innvirkning på det endelige resultatet.

8.3.2 Forslag til videre forskning

Som jeg gjorde rede for innledningsvis i denne avhandlingen, avgrenset jeg mitt forskningsprosjekt til kunnskapsdeling mellom finansrådgivere i DNB. Organisasjonen jeg har studert er et stort konsern, og det kunne ha vært interessant å studere hvordan kunnskapsdeling praktiseres mellom ulike divisjoner, forretningsområder og geografiske områder. Det kunne også vært fruktbart å studere hvordan kunnskap deles mellom ulike nivåer i den hierariske strukturen i organisasjonen.

Gjennom intervjuene ble intranettet bragt på banen som en kunnskapsdelingsarena av alle mine informanter. I den forbindelse fortalte informantene mye om hvilke muligheter og begrensninger de så i dette verktøyet. I og med at jeg ikke anså dette verktøyet som en arena for kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne, og dermed utenfor min problemstilling, ble dette ikke inkludert i denne avhandlingen. Det samme gjaldt for e-læringskurs. Disse ble også ekskludert fra avhandlingen ettersom de ikke innebar kunnskapsdeling mellom finansrådgiverne. Det kunne vært interessant å undersøkt hvordan disse informasjonsteknologiske verktøyene påvirker kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i hele organisasjonen, og hvilke muligheter og begrensninger som ligger i verktøyene.

Gjennom intervjuer med mine informanter kom det også frem at noen opplevde kulturforskjeller mellom ansatte som tidligere var ansatt i Postbanken, men som ble ansatt i DNB etter fusjonen i 2011. Noen ga uttrykk for at dette også påvirket viljen og motivasjonen til å dele kunnskap med kolleger. Jeg hadde imidlertid ikke nok empiri til å utforske dette ytterligere, men denne kulturforskjellen hadde vært interessant å utforske i et eventuelt videre prosjekt.

8. LITTERATURLISTE

Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E. og Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *The Academy of Management Executive* 17(4): 64-77.

Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. og Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management* 11(2): 22-42.

Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of management studies* 37(8): 1101-1124.

AP (2012). Kunnskapssamfunnet. Arbeiderpartiets programdebatt 2012. [Internett] Tilgjengelig fra <http://arbeiderpartiet.no/file/download/30959/472018/version/7/file/Debatthefte+Kunnskapssamfunnet.pdf> [Nedlastet 15.02.14].

Bechina, A. A. og Bommen, T. (2005). Knowledge sharing practices: Analysis of a global Scandinavian consulting company. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 4(2): 109 – 116.

Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization studies* 16(6): 1021-1046.

Blakstad, S. H. og Hatling, M. (2007). Kontorbyggets bruk. *Fremtidens kontorbygg.* [Internett] Tilgjengelig fra <http://www.metamorfose.ntnu.no/Rapporter/KontorbyggetsBruk_Blakstad_Hatling_2007.pdf> [Nedlastet 15.01.14].

Boer, N. I., Berends, H. og van Baalen, P. (2011). Relational models for knowledge sharing behavior. *European management journal* 29(2): 85-97.

Brennan, A., Chugh, J. S. og Kline, T. (2002). Traditional versus open office design a longitudinal field Study. *Environment and Behavior* 34(3): 279-299.

Brinkmann, S. og Kvale, S. (2009). *Interviews – Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. USA: Sage Publications.

Brunia, S. og Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in non-territorial offices: a study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate* 11(3): 169-182.

Chatzoglou, P. D. og Vraimaki, E. (2009). Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. *Business Process Management Journal* 15(2): 245-266.

Cook, S. D. og Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing.*Organization science* 10(4): 381-400.

Cross, R. og Sproull, L. (2004). More than an answer: Information relationships for actionable knowledge. *Organization Science* 15(4): 446-462.

David, P. A. og Foray, D. (2002). An introduction to the economy of the knowledge society. *International social science journal* 54(171): 9-23.

Davison, R. M., Ou, C. X. og Martinsons, M. G. (2013). Information technology to support informal knowledge sharing. *Information Systems Journal* 23(1): 89-109.

De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P. og Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics* 48(2): 119-134.

Dehlin, E. (2011). Klokskapens pragmatikk: om kunnskapslederrollen. I *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, redigert av E. J Irgens og G. Wennes, 62-75. Bergen: Fagbokforlaget.

DNB (2012). *Årsregnskapet for regnskapsåret 2012*, Brønnøysundregistrene.

DNB (2013). *Årsrapport 2013 DNB-konsernet.*

DNB (2014). Velkommen til våre Flaggskip i Oslo, Bergen og Trondheim. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/flaggskip?WT.ac= TSR_produkt_forside_loerdags%C3%A5pent_u2> [Nedlastet 16.03.14].

Empson, L. (2001). Introduction: Knowledge management in professional service firms. *Human relations* 54(7): 811-817.

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse.* Bergen: Fagbokforlaget

Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. *Psychological review* 99(4): 689-723.

Frenkel, S., Korczynski, M., Donoghue, L. og Shire, K. (1995). Re-constituting work: trends towards knowledge work and info-normative control. *Work, Employment & Society* 9(4): 773-796.

Garrick, J. (1998). *Informal learning in the workplace: Unmasking human resource development*. London: Routledge.

Gilje, N. Og Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger – Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi.* Oslo: Universitetsforlaget.

Gladwell, M. (2000). Designs for working. *The New Yorker*, 11. desember.

Gotvassli, K.Å (2011). Den gode prestasjon – rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser?. I *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, redigert av E. J Irgens og G. Wennes, 42-61. Bergen: Fagbokforlaget.

Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in organizations.* 2. utgave. New York: Oxford University Press.

Irgens, E. J. og Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner.* Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Knutsen, T. L. og Moses, J. W. (2007). *Ways of knowing – Competing Methodologies in Social and Political Research.* New York: Palgrave MacMillan.

Kraut, R. E. og Attewell, P. (1993). *Electronic mail and organizational knowledge: Media use in a global corporation* Pittsburgh: Carnegie Mellon University.

Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. og Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*.s.145-199. Beverly Hills: Sage Publications.

Lave, J. og Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation.* Cambridge: Cambridge University Press.

Leistner, F. (2010). *Mastering organizational knowledge flow: How to make knowledge sharing work*. Hoboken: John Wiley and Sons.

Lin, C. P. og Joe, S. W. (2012). To share or not to share: Assessing knowledge sharing,

interemployee helping, and their antecedents among online knowledge workers. *Journal of business ethics* 108(4): 439-449.

Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere> [Nedlastet 10.02.14].

Lundvall, B. Å. og Johnson, B. (1994). The learning economy. I *Journal of Industry Studies* l(2): 23-42.

McDermott, R. og O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management* 5(1):76-85.

Merriam-Webster (2014). Arena [Internett] Tilgjengelig fra: < http://www.merriam-webster.com/dictionary/arena> [Nedlastet 24.04.14].

Microsoft (2014). *Lync Online*. Tilgjengelig fra: <http://office.microsoft.com/nb-no/lync/with-lync-online-you-get-rich-communication-services-that-connect-people-around-the-world-without-the-burden-of-maintaining-on-premises-server-software-FX103789571.aspx> [Nedlastet 13.03.14].

Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management Learning* 37(4): 523-540.

Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of knowledge management* 4(3): 204-216.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Nielsen, J.C.R. og Repstad, P. (1993). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen – Om å analysere sin egen organisasjon. I *Anderledes tanker om livet i organisationer*, redigert av J. C. R. Nielsen, 19-38. København: Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* 69(6): 96-104.

Nonaka, I., Toyama, R. og Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning 33*(1): 5-34.

Nyeng, F. (2000). *Det autentiske menneske – Med Charles Taylors blikk på menneskevitenskap og moral*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer.* Oslo: Abstrakt Forlag.

Oldham, G. R. og Rotchford, N. L. (1983). Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment. *Administrative Science Quarterly* 28(4): 542-556.

Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode – En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier.* Oslo: Universitetsforlaget.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management* 9(3): 18-35.

Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode,* 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review* 25(2): 3-16.

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership.* 4.utgave. San Fransisco: John Wiley and Sons.

Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of knowledge management* 6(2): 100-111.

Solberg, E. (2013). Slik bygger vi kunnskapssamfunnet. *E24*, 6. september. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/kommentarer/slik-bygger-vi-kunnskapssamfunnet/21527153> [Nedlastet 04.04.14].

Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of organizational change management* 9(1): 63-78.

Stenmark, D. (2002). Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences* [Internett]. Tilgjengelig fra: < http://www.computer.org/csdl/ proceedings/hicss/2002/1435/04/14350104b.pdf> [Nedlastet 02.03.14].

Styhre, A. (2003). *Understanding Knowledge Management – Critical and Postmodern Perspectives.* Malmö: Liber

van der Voordt, T. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate* 6(2): 133-148.

Volker, L. og van der Voordt, D. J. M. (2005). An integral tool for the diagnostic evaluation of non-territorial offices. I *Designing social innovation. Planning, building, evaluating*, redigert av B. Martens og A. G. Keul, 241-50. Delft: Hogrefe Publications.

von Krogh, G., Ichijo, K., og Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice – Learning, meaning, and identity.* New York: Cambridge University Press

Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization* 7(2): 225-246.

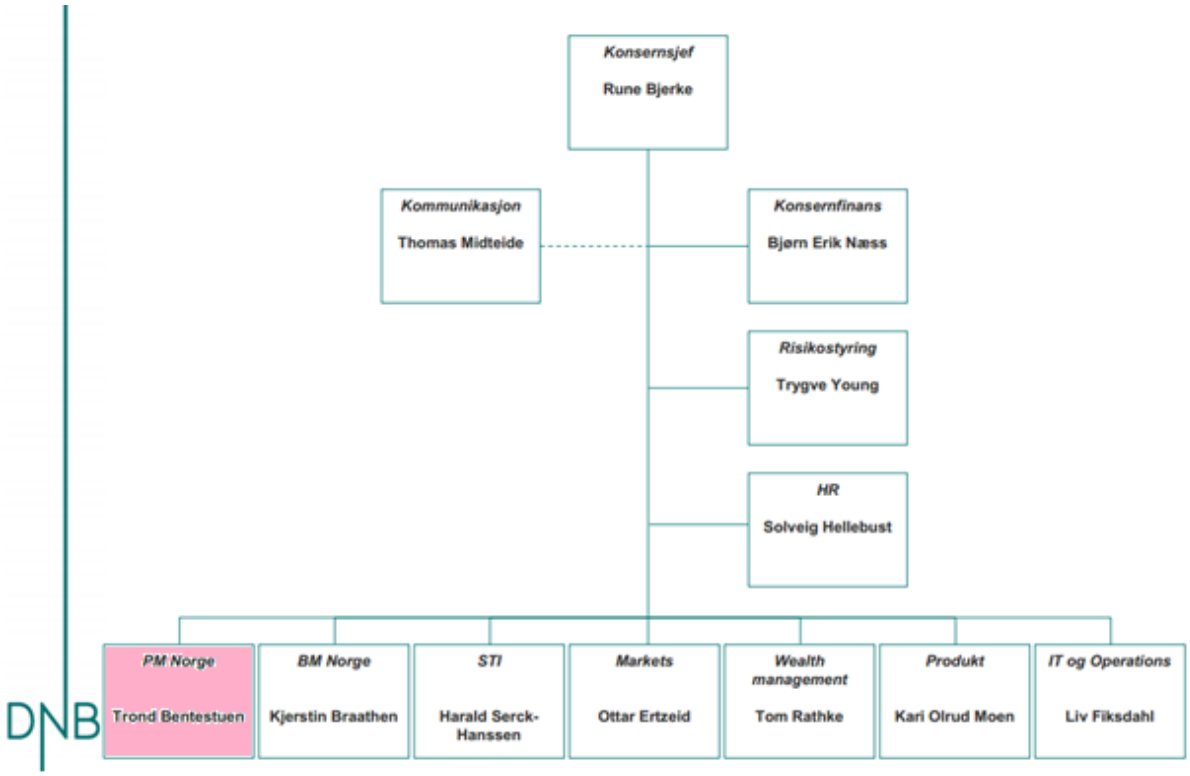
Wenger, E. C. og Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harward Business Review* 78(1): 139-146.

Wennes, G. (2005). Sosial kompetanse i arbeidslivet: Må ha det, bare må ha det? Om relasjoner og kompetanse i kartleggingsøyemed. I *Kan organisasjoner føle?*, redigert av F. Nyeng og G. Wennes, 139-155. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Wennes, G. (2011). Lidenskapelig kunnskapsarbeid. I *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, redigert av E.J. Irgens og G. Wennes, 124-140. Bergen: Fagbokforlaget.

9. VEDLEGG

9.1 Organisasonskart DNB Bank ASA



9.2 Informasjonsskriv til ansatte på DNB Solsiden

Jeg heter Idun Garmo Mo, og jeg skal i vår skrive en masteravhandling som er det avsluttende arbeidet i forbindelse med mastergradstudien i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim, innenfor spesialiseringen strategi, organisasjon og ledelse. Jeg jobber også deltid ved kundesenteret i DNB.

I mitt forskningsprosjekt ønsker jeg å studere hvorvidt forskjellige utforminger av kontorlokaler kan ha forskjellig effekt på kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom finansrådgivere i DNB. Jeg vil dermed inkludere både kontoret på Torvet og Flaggskipet på Solsiden i min studie.

Jeg kommer til å gjennomføre et observasjonsstudie på begge kontor, samt dybdeintervjuer med fem finansrådgivere fra hver lokasjon, dersom dette lar seg gjøre.

Min fremdriftsplan:

- Observasjon på Torvet er allerede gjennomført
- Mandag 10.02.14 – Observasjon ved Flaggskipet på Solsiden
- Tirsdag 11.02.14 – Intervjuer med finansrådgivere på Torvet
- Onsdag 12.02.14 – Observasjon ved Flaggskipet på Solsiden (frem til kl.12.00 når jeg selv skal på jobb)
- Torsdag 13.02.14 – Intervju med finansrådgivere på Torvet
- Fredag 14.02.14 – Observasjon ved Flaggskipet på Solsiden
- Mandag 17.02.14 – fredag 21.02.14 – Intervjuer med finansrådgivere på Flaggskipet Solsiden

Jeg hadde satt stor pris på om fem finansrådgivere fra Flaggskipet på Solsiden kunne stille seg til disposisjon for intervju. Dybdeintervjuene vil vare i ca. èn time, og spørsmålene vil i hovedsak omhandle den fysiske utformingen av kontoret, kommunikasjon, kunnskapsdeling og læring.

Med vennlig hilsen

Idun Garmo Mo

9.3 Intervjuguide finansrådgivere DNB Torvet

Introduksjon av intervjuer

- Presentasjon
- Hensikt med prosjektet
- Bruk av lydopptaker
- Konfidensialitet og rapportering

Oppvarmingsspørsmål

- Hvor gammel er du?
- Kan du fortelle om din bakgrunn?
    - Utdanning og tidligere jobber?
- Hvor lenge har du jobbet i DNB?
- Hvor lenge har du jobbet på dette kontoret?
- Når flaggskipet på Solsiden åpnet, fikk du ta tilbud om å flytte dit?
    - Hvis ja, hvorfor valgte du Torvet?
- Hva er dine primære arbeidsoppgaver?

Din egen arbeidsstasjon/arbeidsdag

- Hvordan opplever du å jobbe i et kontormiljø med cellekontor?
- Hvor mye tid bruker du i gjennomsnitt på ditt eget kontor i løpet av en arbeidsdag?
- Hvor viktig er det for deg å ha ditt eget kontor?
    - Hvorfor er dette viktig/ ikke viktig?
- Kan du beskrive arbeidsmiljøet i din avdeling?
- Har du tette relasjoner til kolleger i din avdeling?
- Hvilke tre faktorer er viktigst for din opplevelse av jobbtilfredshet?
- Hva er det som motiverer deg i jobbhverdagen?
- Føler du deg noen gang stresset på jobb?
    - I hvilke tilfeller?
    - Beskriv en situasjon
- Hva gjør du dersom du har behov for å konsentrere deg og jobbe uavbrutt?
- Hvordan opplever du at dagens kontorfasiliteter støtter arbeid som krever konsentrasjon?
- Hvordan er konsentrasjonen din vanligvis når du er på jobb?
- Hvordan føler du deg etter endt arbeidsdag?

Kunnskap, kunnskapsforståelse og kunnskapsdeling som begrep

- Hva legger du i begrepet kunnskap?
- Hva legger du i begrepet informasjon?
- Hva legger du i begrepet erfaring?
- Hva legger du i begrepet kunnskapsdeling?
- Opplever du at det er et skille mellom kunnskap og informasjon?
- Opplever du at det er et skille mellom kunnskap og erfaring?
- Opplever du at alt som deles er kunnskapsbasert? Eller når opplever du at informasjon og erfaringer stopper å være kunnskap?

Kunnskap, kunnskapsforståelse

- Hvordan anvender du kunnskap gjennom ditt daglige arbeid?
- Hvilken kunnskap synes du er viktigst i jobben din?
- Hva har du lært mest av i jobben din det siste året?
- Kan du huske sist gang du tilegnet deg ny kunnskap i forbindelse med jobben?
    - Hvordan skjedde dette?
- Forsøker du å holde deg faglig oppdatert? Hvordan?
- Hvordan lærer du best?

Kunnskapsdelingens og kunnskapsutviklingens arenaer og prosesser

- Opplever du at det skjer kunnskapsdeling i organisasjonen?
    - På hvilke arenaer, mellom hvem, hvordan?
- På hvilken måte(r) formidler du kunnskap?
- Hvilke plattformer benytter du dersom du har tilegnet deg ny kunnskap som du ønsker å dele med dine kolleger?
- Har dere noen konkrete verktøy for kunnskapsdeling? Intranett, fagpermer etc. Brukes disse? Evt. hvordan brukes disse?
- Har du noen personlige mål i forhold til kunnskapsdeling? Hvilke?
- Finnes det kunnskap du opplever som vanskeligere enn annet å skulle dele med andre?
- Opplever du faktorer som kan hindre deg i å dele kunnskap med kolleger?
- Hvordan opplever du at dagens kontorfasiliteter støtter kunnskapsdeling?
- Kan du gi eksempler?

Kommunikasjon

- Hvor hyppig kommuniserser du med kolleger i løpet av en dag?
- Hvilken type kommunikasjon foregår hovedsaklig mellom kollegene på kontoret?
    - Uformell

    - Kunnskapsdeling
    - erfaringsutveksling
- Hvordan kommuniserer du primært med dine kolleger?
- Hvilken type kommunikasjon foregår som regel på e-post?
- Hvilken type kommunikasjon foregår som regel på Lync?
- Hvilken type kommunikasjon skjer som regel ansikt til ansikt?
- I hvilke kontorarealer foregår den direkte kommunikasjonen?
- Hvor ofte har du behov for å kommunisere med kolleger i forbindelse med jobbrelaterte oppgaver?
    - Kan du gi noen eksempler på når du har behov for å snakke med noen andre?
    - Hvordan foregår som oftest denne kommunikasjonen/samhandlingen?
        - Hvor? Ansikt til ansikt?
- Hvordan opplever du at dagens kontorfasiliteter støtter kommunikasjon med kolleger?
- Hvem av dine kolleger kommuniserer du mest med?
- Er det noen kolleger du foretrekker å spørre om hjelp/råd enn andre?
    - Hvorfor?
    - Hvorfor?
    - Hvor ofte skjer dette?

Til slutt

- Teamet på Torvet er delt inn i fire grupper. Hvilken hensikt har denne gruppeinndelingen?
    - Hvordan fungerer det?
    - Formell/uformell leder i gruppene?
- Hva synes du er de største fordelene med å jobbe i et kontormiljø med cellekontor?
- Og hva synes du er de største ulempene?

9.4 Intervjuguide finansrådgivere DNB Solsiden

Introduksjon av intervjuer

- Presentasjon
- Hensikt med prosjektet
- Bruk av lydopptaker
- Konfidensialitet og rapportering

Oppvarmingsspørsmål

- Hvor gammel er du?
- Kan du fortelle om din bakgrunn?
    - Utdanning og tidligere jobber?
- Hvor lenge har du jobbet i DNB?
- Hvor lenge har du jobbet på dette kontoret?
    - Hvilke(t) kontor har du jobbet i tidligere?
    - Hvorfor valgte du å flytte til Solsiden?
    - Har forventningene dine til det nye arbeidsstedet blitt innfridd?
    - Angrer du noen gang på at du valgte å bytte arbeidsplass?
        - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva er dine primære arbeidsoppgaver?

Din egen arbeidsstasjon/arbeidsdag

- Hvordan opplever du å jobbe i et kontormiljø med åpent landskap?
- Hvor mye tid bruker du i gjennomsnitt på din egen arbeidsplass i løpet av en arbeidsdag?
    - Hvor bruker du resten av tida?
    - Hvor foregår kundemøter?
- Kan du beskrive arbeidsmiljøet i din avdeling?
- Har du tette relasjoner til kolleger i din avdeling?
- Hvilke faktorer er viktigst for din opplevelse av jobbtilfredshet?
- Hva er det som motiverer deg i jobbhverdagen?
- Føler du deg noen gang stresset på jobb?
    - I hvilke tilfeller?
    - Beskriv en situasjon
- Hvordan er vanligvis konsentrasjonen din når du er på jobb?

- Hva gjør du dersom du har behov for å konsentrere deg og jobbe uavbrutt?
- Hvordan opplever du at dagens kontorfasiliteter støtter arbeid som krever konsentrasjon?
- Hvordan føler du deg etter endt arbeidsdag?

Kunnskap, kunnskapsforståelse og kunnskapsdeling som begrep

- Hva legger du i begrepet kunnskap?
- Hva legger du i begrepet informasjon?
- Hva legger du i begrepet erfaring?
- Hva legger du i begrepet kompetanse?
- Hva legger du i begrepet kunnskapsdeling?
- Opplever du at det er et skille mellom kunnskap og informasjon?
- Opplever du at det er et skille mellom kunnskap og erfaring?
- Opplever du at det er et skille mellom kunnskap og kompetanse

Kunnskap, kunnskapsforståelse

- Hvordan bruker du kunnskap gjennom ditt daglige arbeid?
- Hvilken type kunnskap bruker du mest i ditt daglige arbeid?
- Hvilken kunnskap synes du er viktigst i jobben din?
  Hva har du lært mest av i jobben din det siste året?
- Kan du huske sist gang du tilegnet deg ny kunnskap i forbindelse med jobben?
  - Hvordan skjedde dette?
- Forsøker du å holde deg faglig oppdatert? Hvordan?
- Dersom du oppdager at du har behov for å tilegne deg ny kunnskap i forbindelse med en oppgave du skal gjøre, hvordan løser du det?
- Føler du deg trygg på at du til en hver tid er i stand til, og har mulighet, til å tilegne deg nødvendig kunnskap?
- Hvordan lærer du best?
- Hvilke ting er du avhengig av, bortsett fra egne hender og hode, for å kunne gjennomføre dine arbeidsoppgaver?

Kunnskapsdelingens og kunnskapsutviklingens arenaer og prosesser

- Opplever du at det skjer kunnskapsdeling i DNB avdeling Solsiden?
- Opplever du at du selv deler kunnskap med kolleger?
  - På hvilke måter?
- Hvilke plattformer benytter du dersom du har tilegnet deg ny kunnskap som du ønsker å dele med dine kolleger?

- Har dere noen konkrete verktøy for kunnskapsdeling?
    - I hvilken grad brukes disse?
- Har dere noen felles fora som brukes til kunnskapsdeling og/eller –utvikling?
    - Møter, seminar, samlinger, kurs?
- Har du noen personlige mål i forhold til kunnskapsdeling? Hvilke?
- Finnes det kunnskap du opplever som vanskeligere enn annet å skulle dele med andre?
- Opplever du faktorer som kan hindre deg i å dele kunnskap med kolleger?
- Hvordan opplever du at dagens kontorfasiliteter støtter kunnskapsdeling?
    - Kan du gi eksempler?
- Er du fornøyd med graden av kunnskapsdeling blant kolleger i din avdeling?
- Har du inntrykk av at arbeidsmiljøet kan påvirke kunnskapsdelingen blant kolleger?

Kommunikasjon

- Hvordan kommuniserer du primært med dine kolleger?
- Hvor hyppig kommuniserer du med kolleger i løpet av en dag?
- Hvilken type kommunikasjon foregår hovedsaklig mellom kollegene på kontoret?
    - Uformell
    - Kunnskapsdeling
    - Erfaringsutveksling
- Hvor ofte har du behov for å kommunisere med kolleger i forbindelse med jobbrelaterte oppgaver?
    - Kan du gi et eksempel på dette?
- Hvordan foregår denne kommunikasjonen?
    - Ansikt til ansikt?
    - Hvor?
- Er det noen kolleger du foretrekker å kommunisere med angående jobbrelaterte oppgaver?
    - Hvorfor?
- Er det noen kolleger du generelt kommuniserer mer med enn andre?
    - Hvorfor?
- I hvilken grad kommuniserer du med kolleger per e-post?
    - Hvilken kommunikasjon foregår på e-post?
    - Kan du gi noen eksempler?
- I hvilken grad kommuniserer du med kolleger på Lync?
    - Hvilken kommunikasjon?

    - Kan du gi noen eksempler?
    - Felleschat? Hva skjer der?
- I hvilken grad kommuniserer du med kolleger verbalt?
    - Hvilken kommunikasjon?
- I hvilke kontorarealer foregår den direkte, verbale kommunikasjonen?
- Hvordan opplever du at dagens kontorfasiliteter støtter kommunikasjon med kolleger?

Til slutt

- Hva synes du er de største fordelene med å jobbe i et åpent kontorlandskap?
- Og hva synes du er de største ulempene?

9.5 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

"Fysiske omgivelser på arbeidsplassen – effekter på kunnskapsdeling og kommunikasjon"

Bakgrunn og formål

Dette forskningsprosjektet vil inngå i min masteravhandling som er det avsluttende arbeidet i forbindelse med mastergradstudien i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim, innenfor spesialiseringen strategi, organisasjon og ledelse. Formålet med studien er å kartlegge hvilke effekter den fysiske utformingen av kontorlokaler kan ha på kunnskapsdeling/-utvikling og kommunikasjon mellom finansrådgivere i DNB.

Jeg ønsker å rekruttere informanter både fra kontoret på Torvet og Flaggskipet på Solsiden til studien. Dette for å kartlegge hvorvidt forskjellige utforminger av kontorlokaler synes å ha forskjellige effekter på kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom finansrådgivere i DNB.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Gjennom min studie vil jeg gjennomføre datainnsamling ved hjelp av observasjon ved de ulike kontorene, samt dybdeintervjuer med et visst antall informanter. Observasjonsstudien krever ingen deltakelse fra informantenes side, men det krever aksept for min tilstedeværelse på kontorene. Under observasjonen vil jeg gjøre notater, som senere vil bli brukt i analyseprosessen. Dybdeintervjuene vil vare i ca. èn time, og spørsmålene vil i hovedsak omhandle den fysiske utformingen av kontoret, kommunikasjon, kunnskapsdeling og læring. Det vil under intervjuene bli brukt lydopptaker, slik at mitt fokus kan være på selve samtalen, og slik at ingen viktige detaljer går tapt.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun jeg og min veileder ved Handelshøyskolen i Trondheim, Torild Oddane, vil ha tilgang til opplysningene som blir innhentet al.le informanter vil bli anonymisert, slik at ingen vil kunne bli gjenkjent i ettertid. Intervjuene vil bli transkribert i sin helhet, men alle informanter vil da bli gitt fiktive navn, og navnelisten vil bli lagret adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i den ferdige publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 22.05.14. Alle personopplysninger og opptak vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til studien, ikke nøl med å ta kontakt med meg på telefon 41 44 15 15.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen

Idun Garmo Mo

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)