

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært en svært lærerik prosess. Jeg kom inn i det med en forventning om at jeg *endelig* kunne få gå så dypt inn i et tema som jeg ønsket. Dette var en stor feil. Under det laget av teori, tanker, oppfatninger og begreper jeg til da hadde lagt merke til, lå det nemlig et helt univers som selv nå, to år etter, ligger uutforsket. Forskjellen nå er at jeg ikke tror det er mulig å nå enden, og jeg har på sett og vis innfunnet meg med det.

Samtidig har masteroppgaven bydd på gledesfylte stunder. Feltarbeidet i Statoil var spennende, og har gitt meg et innblikk i en større bedrift. Gode diskusjoner med veileder og medstudenter har gitt meg motivasjon, der det ellers ville ha vært tungt å komme videre. I tillegg har det vært godt å kjenne hvordan man kommer seg opp av de dypeste mentale grøfter når det står på som verst. Uten dette hadde ville det nok ikke ha vært en ferdig trykt masteroppgave i dag.

Det er mange jeg har å takke for at jeg endelig har fått dette til! Først vil jeg takke Harald Wesenberg, min kontaktperson på Statoil, og informantene mine, som lot meg få mulighet til å gjennomføre denne studien. Dere har på utmerket vis sørget for at jeg ble godt tatt vare på på den tiden jeg var der, og har vært til god hjelp underveis. Videre vil jeg takke min veileder, Anne Iversen, for svært interessante diskusjoner, mye oppmuntring, latter, tålmodighet, ros og ris. Du har hele tiden greid å se potensialet i mitt arbeid, selv når jeg har trodd at alt håp var ute.

Jeg vil også rette en stor takk til mine medstudenter for at tiden på Dragvoll har blitt så positiv som den kunne være. Spesielt vil jeg takke Vibeke Milch, som hele tiden har heiet på meg og Maria Slettahjell, som har vært en kjempegod støtte mot slutten av arbeidet. Det å få venner som dere gjennom studiet, er verdt all den tiden hvor arbeidet med oppgaven har vært for krevende.

Min familie fortjener en stor takk for alle godhjertede forsøk på å hjelpe. Både mamma og min samboer fortjener mye ros for å ha hjulpet til med korrektur. Spesielt vil jeg takke min samboer for å ha holdt ut med meg gjennom prosessen og for å ha stilt opp med hjelp i innspurten. Du er verdt å ta vare på – dét er kanskje det viktigste jeg har erfart gjennom dette arbeidet.

Takk til dere alle!

Trondheim

31. august, 2012.

Sammendrag

Denne oppgaven søker å svare på problemstillingen: *Hva kan det å bli oppfattet som annerledes bety for nykommeres kompetanseutvikling i et team.* Dette undersøkes kvalitativt gjennom en intervjustudie av et systemutviklingsteam i Statoil. I dette teamet skapes annerledeshet av at nykommere har en annen kulturell bakgrunn, en annen geografisk lokasjon, og mindre og annerledes erfaring enn etablerte medlemmer. Det teoretiske rammeverket er hentet fra teorier om praksisfellesskap og faultlines. Disse teoriene gir en forståelse av kompetanseutvikling som en integrert del av deltakelse i fellesskapets praksis, og at tilgangen man får til denne praksisen er avgjørende for hvilke muligheter man har til å bli kompetent. Resultatene viser at nykommere som blir oppfattet som annerledes har dårligere muligheter til å utvikle kompetanse enn etablerte, på grunn av redusert tilgang til teamets daglige praksis. Dette er identifisert i ulike tilgangsfaktorer hvor de har mindre tilgang gjennom måten arbeidet er organisert på, gjennom svake relasjoner, mangel på fysisk tilstedeværelse og mangel på felles forståelse. Disse faktorene synes å være selvforsterkende, slik at tilgangen til praksis forblir redusert. Det å bli oppfattet som annerledes kan dermed bety at mulighetene til å utvikle kompetanse ikke er de samme som hos andre nykommere.

Innhold

Introduksjon	1
Oppgavens struktur	3
Teori	4
Kapittelets disposisjon	4
Begreper og refleksjoner	4
Den tosidige måten å forstå kompetanse på	4
Praksisfellesskap	5
Kompetanseutvikling	7
Tilgang	8
Grenser, faultlines, og deltakelse i flere praksisfellesskap	9
Kompetanseutvikling i praksisfellesskap hvor det er god tilgang	10
Nykommerens og annerledeshetens utfordringer i møte med praksisfellesskapet	12
Mangel på felles praksis	12
Maktforskjeller og reelle forskjeller i muligheter	15
Oppsummering: Selvforsterkende effekter i praksisfellesskap	17
Metode	19
Fra idé til prosjekt	19
Valg av metode	20
Forskningsspørsmål og metodevalg	20
Rekruttering av informanter	22
Casebeskrivelse	23
Kort om bedriften	23
Datagrunnlag	24
Beskrivelse av informanter	24
Beskrivelse av teamets arbeidsoppgaver	25
Fremgangsmåte	26
Intervju	26
Transkribering	32
Analyse	34
Kvalitetskriterier	38

GRENSER FOR KOMPETANSE

Etikk	39
Resultater	42
Kontekstfaktorer	42
Tid og ressurser	42
Kontraksorganisering	42
Tilgang	44
Tilgang gjennom arbeidsorganisering	44
Tilgang gjennom relasjoner	53
Tilgang gjennom fysisk tilstedeværelse	61
Tilgang gjennom teknologi	64
Tilgang gjennom felles forståelse	69
Diskusjon	73
Oppsummering og diskusjon av hovedresultater	73
Redusert tilgang gjennom arbeidsorganiseringspraksis	73
Redusert tilgang til uformell praksis gjennom dårlige arbeidsrelasjoner	75
Redusert tilgang til uformell praksis når man ikke er fysisk plassert der det skjer	76
Mangel på felles forståelse	77
Splittelse over to praksifellesskap	78
Kontekst reduserer motivasjon til endring	80
Mulige implikasjoner for bedriften	81
Metodiske betraktninger	82
Implikasjoner for fremtidig forskning	83
Konklusjon	85
Appendix A	93
Appendix B	94
Intervjuguide	94
Informasjon til informanten	94
Bakgrunnsinformasjon	94
Spørsmål	94
Appendix C	97

Introduksjon

Denne studien undersøker utfordringer knyttet til kompetanseutvikling i tverrkulturelle og distribuerte team. Studiens tema er knyttet til min interesse for *det nye arbeidslivet*, og de utfordringene og spenningene som oppstår på gruppe- og individnivå, når utviklingstrekk som økende globalisering, mobilitet, krav til høy kompetanse og effektivitet, virker inn på samme tid.

Studien henter sitt empiriske grunnlag fra et systemutviklingsteam i Statoil. Innen systemutvikling er det høye krav til kompetanse (Nicholson & Sahay, 2004). Større selskaper som Statoil har behov for IT-systemer som har kapasitet til å inkludere all den kompleksiteten som inngår i deres operasjoner. Dette krever mer enn generell teknisk programmeringskunnskap, da man må være i stand til å forstå IT-systemets funksjon i en større kontekst og tilpasse til brukers behov. Systemutvikling i denne størrelsen er derfor sjeldent mulig for en person å håndtere på egen hånd (Espinosa et al., 2001). Selvstyrte funksjonelle team er dermed blitt normen for systemutvikling i slike selskaper. Teamorganisering setter i tillegg krav til samarbeidskompetanse, slik at teamet effektivt kan koordinere sine aktiviteter for å skape et helhetlig produkt. Kompetansen som kreves synes dermed å være høy teknisk kompetanse, en god evne til å forstå brukerens fagfelt og behov, samt gode samarbeidsevner.

IT-bransjen har globalt vært tidlig ute med samarbeid på tvers av nasjonale grenser, enten i form av at arbeidstakere og konsulenter flytter seg over grensene, at vestlige selskaper outsourcer enklere deler av systemutviklingen til lavkostland, eller at multinasjonale selskaper etablerer kontorer på steder de forventer å finne høy kompetanse og nye markeder (Imsland & Sahay, 2005). Dette setter enda høyere krav til samarbeid i IT-sektoren, da teamene ofte er distribuerte og involverer aktører som kommer fra forskjellige nasjonale kulturer (Herbsleb & Moitra, 2001). Mest interesse innen IT-bransjen har det vært for hvordan samarbeidet endres når det er distribuert. Dette har gitt forskningsfeltet en hel rekke studier fra IT-bransjen om virtuelle eller distribuerte team (Jiménez, Piattini & Vizcaíno, 2009). Fokuset har imidlertid vært mindre på utfordringene knyttet til det flerkulturelle i denne formen for samarbeid (P. Hinds, Liu & Lyon, 2011). Enda færre undersøker disse faktorene i sammenheng (Thatcher & Patel, 2011). De som har studert dette, har sett at forskjeller og avstander representerer store utfordringer for samarbeid innen systemutvikling. Et gjennomgående funn er gjerne at problemer oppstår på grunn av at kunnskap og praksiser som brukes er tett knyttet opp til den nasjonale kulturen hver av samarbeidspartnerne kommer fra (Nicholson & Sahay, 2004).

I Norge har IT-bransjen, og kunnskapsintensivt arbeid mer generelt, vært tregere med å omfavne samarbeid på tvers av kultur og avstand. Men mangel på kvalifisert arbeidskraft i Norge, og ønsket om å benytte seg av billigere arbeidskraft i andre land har bidratt til en større interesse

for dette de senere årene (Immland & Sahay, 2005). Forskjeller i etnisitet er imidlertid lite studert i Norge, og i følge Gullikstad og Håpnes (2005) er det behov for forskning som utfordrer våre, det vil si etnisk norske, holdninger, verdier og praksiser i forhold til diskriminering og undertrykking. For eksempel viser en undersøkelse at til tross for at det er et sterkt behov for høyt kvalifisert arbeidskraft i Norge, er det få som kommer, og av de som kommer er det mange som blir skuffet over nordmenns manglende åpenhet for utlendinger, og at mindre informasjon er tilgjengelig på engelsk enn de hadde trodd (Skaar, Mahncke, Espegren, Stiberg-Jamt & Brunk, 2007). For at internasjonale bedrifter som Statoil skal ha tilgang på utenlandsk arbeidskraft frem i tid, vil det være av interesse å undersøke forhold i bedriften som kan rette oppmerksomheten mot mulige forbedringspotensial. I denne studien ønsker jeg dermed å bidra med en innfallsvinkel hvor det norske, på lik linje med det som er annerledes, betraktes som en konstruksjon.

Med dette utgangspunktet tar jeg fatt på utfordringer knyttet til kompetanseutvikling. Jeg har spesielt fokusert på den kompetanseutviklingen som foregår uformelt i et team, gjennom deltakelse i praksis, siden man gjennom dette tilegner seg en mer handlekraftig og konteksttilknyttet kompetanse enn det som lar seg formidle gjennom kursing eller annen form for eksplisitt opplæring (Brown & Duguid, 1991; Duguid, 2005; Lave & Wenger, 1991; Nonaka, 1994). Siden det uformelle ikke er like ledelsesstyrt som formelle kurs og program, håper jeg også at et fokus på det uformelle gir et bedre innblikk i hva aktører faktisk gjør, og hvordan de konstruerer sine oppfatninger av virkeligheten. Med et slikt utgangspunkt vil det forhåpentligvis være lettere å se hvordan oppfatninger av annerledeshet påvirker prosesser som er kompetansefremmende i teamet. Teoriene om praksisfellesskap har denne uformelle kompetanseutviklingen som hovedfokus (Boud & Middleton, 2003; Brown & Duguid, 1991; Wenger, 1998), og utgjør dermed mitt teoretiske utgangspunkt i denne oppgaven.

Teoriene om praksisfellesskap har hatt ulike fokus de 20 årene de har eksistert (Østerlund & Carlile, 2005). Utgangspunktet er en studie av nykommere, hvor kompetanseutvikling blir sett på som en integrert del av deltakelsen i praksis (Lave & Wenger, 1991). De tidligste teoriene har vært preget av at arbeidslivet har vært noenlunde homogent, og med lite muligheter for samarbeid på tvers av avstander. Det er derfor stilt spørsmål rundt hvorvidt teoriene lar seg overføre til et globalisert arbeidsliv (Cox, 2005). Nyere arbeid fra teorier om praksisfellesskap har imidlertid i større grad fokusert på forskjeller, men da ofte i form av forskjeller i fagdisiplin, i for eksempel kunnskapsflyt mellom faggrupper, og tverrfaglig samarbeid (Brown & Duguid, 2001; Carlile, 2004). I denne oppgaven vil jeg se om dette kan brukes for å demme opp for manglene som Lave og Wenger (1991) er kritisert for. Siden fokuset har vært på fagdisipliner i denne sammenhengen, vil jeg i tillegg bruke en teori om mangfold, faultlineteori, for å gi et bedre bilde på forskjellene

som eksisterer. Disse presenteres nærmere i teoridelen.

Med dette som utgangspunkt ønsker jeg å undersøke følgende problemstilling:

Hva kan det å bli oppfattet som annerledes bety for en nyansatts kompetanseutvikling i et team?

Spørsmålet undersøkes kvalitativt i et systemutviklingsteam i Statoil. Teamet holder til ved tre forskjellige kontorer og har nykommere som er fra en annen kulturell bakgrunn enn resten av teamet. De er dermed et godt, men ikke eksklusivt, eksempel på hvordan det nye globale arbeidslivet kan vise seg i form av utfordringer for et team. Det viste seg tidlig at teamet hadde hatt utfordringer knyttet til nykommernes kompetanseutvikling. Dette empiriske utgangspunktet har derfor strukturert oppgaven min til å omhandle utfordringer knyttet til annerledeshet og kompetanseutvikling, heller enn det positive som mangfold kan gi. Problemformuleringen *kan bety*, må dermed forstås i forhold til utfordringer.

Oppgavens struktur

Oppgaven bygges opp på følgende måte: I teoridelen forklarer jeg først oppgavens bruk og forståelse av sentrale begreper, som kompetanse, kompetanseutvikling, praksisfellesskap, tilgang og faultlines. Videre presenterer jeg hvordan praksislitteraturen behandler kompetanseutvikling innad og mellom grupper. I delen om kompetanseutvikling mellom grupper, vil også elementer av faultlineteori beskrives.

I metodekapittelet beskrives undersøkelsens fremgangsmåte og metodiske valg. Denne delen beskriver også hvordan etikk og kvalitet er forsøkt ivaretatt.

Etter dette presenteres studiens resultater i en egen del, før jeg i diskusjonen oppsummerer hovedfunn, og diskuterer disse opp mot relevant teori. Avslutningsvis vil implikasjoner for bedriften, noen metodiske betraktninger og studiens implikasjoner for videre forskning presenteres. Til slutt oppsummeres hovedelementene i en konklusjon.

Teori

Kapittelets disposisjon

I teoriene om praksisfellesskap gis det en forståelse av kompetanse og prosessen med å bli kompetent som mer enn bare en overføring og prosessering av objektiv informasjon fra erfaren til uerfaren (Østerlund & Carlile, 2005). Dette kan for mange kan være uvant. Gjennomgangen av begreper får dermed en stor plass i begynnelsen av denne oppgaven, da jeg anser dette for å være en essensiell del av forståelsen av det rammeverket som brukes. Begrepene som er brukt, er tett knyttet til de prosessene de er ment å forklare, noe som innebærer at begrepsgjennomgangen også kan sies å være en integrert del av teorigjennomgangen, selv om begrepene er forsøkt forklart til å begynne med.

Videre i teoridelen forklares kompetanseutviklingsprosesser slik det beskrives for de som er innenfor et praksisfellesskap. Etter dette går jeg videre på utfordringer knyttet til det å være annerledes og ny. I sistnevnte del skiller jeg mellom utfordringer knyttet til mangel på felles kunnskap, og utfordringer knyttet til ujevn fordeling av makt. Mot slutten vil en oppsummering av teoridelen rette oppmerksomheten mot et sentralt poeng som vil være førende for resten av oppgaven.

Begreper og refleksjoner

Den tosidige måten å forstå kompetanse på. Kompetanse er et begrep som gjerne blir brukt i forbindelse med å gjøre en god jobb. Innen litteratur om rekruttering og jobbanalyse har kompetanse blitt definert slik:

Et sett karakteristikk ved en person, som oversettes til å bli et atferdsmessig repertoar, som setter vedkommende i stand til å mestre en gitt situasjon, rolle eller jobb med suksess. (Kahlke & Schmidt, 2007, s. 53)

Et sett karakteristikk kan da være kunnskap, ferdigheter og evner som et individ har (Prien, Goodstein, Goodstein & Gamble, 2009). Lignende definisjoner er vanlige, og det de har til felles er at de legger vekt på kompetanse som noe en person har, i større eller mindre grad uavhengig av situasjon og sosial kontekst.

I litteraturen om praksisfellesskap og det sosialkonstruksjonistiske perspektivet denne oppgaven bygger på, legges det en mer dynamisk del til definisjonen, hvor det er kompetansens kontekst som avgjør hvorvidt atferden tas imot som suksess eller ikke (Wenger, 2000). Kahlke og Schmidt (2007) antyder også i sin definisjon at kompetanse må ses i forhold til hva det skal brukes til, men legger først og fremst vekt på karakteristikkene ved personen, og sier lite om de som tolker atferden. I en studie hvor forskjeller er en viktig variabel, vil rollen til den som

fortolker atferden og relasjonen mellom den som gjør og den som vurderer, være tydeligere enn i tilfeller hvor forskjellene ikke er like fremtredende. Dette fordi oppfatningen av hva en kompetent handling er, kan være forskjellig mellom kulturer, eller mellom ulike praksisfellesskap (Brown & Duguid, 2001). I denne oppgaven vil det tas utgangspunkt i et kompetansebegrep hvor det ikke sies noe om hvorvidt en person i seg selv er kompetent eller ikke, men heller noe om tilpasningen til konteksten, og de som vurderer og lar kompetansen bli tatt i bruk.

Praksisfellesskap. Sentralt i studien er begrepet praksisfellesskap. Dette er den historiske, sosiale og faglige konteksten hvor et sett handlinger, kunnskap og meninger blir forstått og gitt verdi. Begrepet har blitt brukt i flere sammenhenger, for eksempel om nettsamfunn, hvor medlemmer kommer sammen på bakgrunn av et interessefelt (Hemetsberger & Reinhardt, 2006), om nettverk, grupper eller arbeidsplasser som danner seg rundt spesifikke fagområder (Boud & Middleton, 2003; Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991), om grupper som Anonyme Alkoholikere (Lave & Wenger, 1991), eller i sjeldnere tilfeller, om hele nasjoner og organisasjoner (Wenger, 2000). Bruken av begrepet i så mange sammenhenger gjør det fleksibelt, men også noe utydelig. Både Cox (2005) og Østerlund og Carlile (2005) argumenterer derfor for at valget av definisjon bør være tydelig, da ulike definisjoner aktualiserer ulike aspekter ved et tema. Til tross for et ønske om å beholde noe av fleksibiliteten i begrepet, vil jeg i de neste avsnittene forsøke å definere rammene for hvordan praksisfellesskap skal forstås. Dette defineres gjennom tre punkter: 1) hva som gjøres, 2) hva som skapes, og 3) hvem som skaper – det vil si, hvem som er medlemmer.

1. I sin enkleste form defineres praksisfellesskapet av hva som gjøres. En slik definisjon finner vi hos Wenger, McDermott og Snyder (2002, s. 4):

Praksisfellesskap er grupper av mennesker som deler en interesse, et sett med problemer, eller en iver knyttet til et tema, og som gjennom gjentakende interaksjon utvikler sin kunnskap og ekspertise innen dette temaet.

Dette innebærer at et praksisfellesskap eksisterer for å utvikle kunnskap på et gitt område, og har derfor ikke nødvendigvis et annet produktivt formål enn dette.

2. En annen måte å forstå praksisfellesskap på er hvordan praksisfellesskapet etter hvert fungerer som en faglig og sosial arena som definerer hva kompetanse er. Dette skjer i prosessen nevnt i punkt en, hvor det gjennom interaksjon oppstår en form for praksis som er karakteristisk for dette fellesskapet, og som er større enn hver enkelt deltaker. I denne praksisen finner vi normer og regler for hva som anses for å være godt, mindre godt, normalt

eller annerledes. Det er i denne konteksten kunnskap og handlinger får verdi, altså blir til kompetanse, fremfor bare handling og kunnskap (Wenger, 2000).

I følge Wenger (2000) er det tre måter praksisfellesskapet definerer kompetanse på. Et praksisfellesskap har skapt en felles oppfatning av hva praksis innebærer, hva som er viktig, og hva som forventes av en bidragsyter. Et kompetent medlem forstår disse forventningene, og er i stand til å tilpasse seg dem slik at han eller hun kan bidra på en verdifull måte. En kompetent deltaker er også i stand til å relatere seg til andre deltakere med gjensidighet, og på en måte som skaper tillit til denne personen som deltaker. Sist må en kompetent deltaker mestre bruken av det delte repertoaret praksisfellesskapet har bygd opp, for eksempel felles språk, rutiner, måter å forholde seg til hverandre på, redskaper og historier. Disse aspektene ved praksisfellesskapet kan betraktes som deres oppsamlede kulturarv som en ny deltaker må respektere og bli i stand til å bruke for å bli regnet som kompetent. Derfor er det ikke likegyldig hvordan praksisfellesskapet fungerer som en kontekst man måler kompetanse i forhold til.

3. En tredje måte å definere praksisfellesskap på er gjennom medlemskap. Hvem er det som er innenfor, og hvem er utenfor? Her kan det se ut til å være to ytterpunkter. De som er med på å definere og opprettholde praksis, altså etablerte medlemmer som gjenspeiler det praksisfellesskapet står for og ønsker å oppnå. På den andre siden har man de som ennå ikke er etablerte eller fullstendige deltakere i praksisfellesskapet, men som ønsker å bli en del av det. Felles for disse er en interesse og gjensidig forpliktelse om å utvikle og dele kunnskap og ekspertise innen et felles tema (Duguid, 2005), og at alle er gitt legitimitet til å gjøre dette (Davies, 2005). Forskjellen mellom de etablerte, eller fullstendige deltakerne, og nykommere, er i første rekke at fullstendige deltakere mestrer praksis. De får på den måten større makt til å definere hva kompetanse er (Lave & Wenger, 1991; Roberts, 2006). For nykommere blir det i større grad å forsøke og skape tilhørighet, relasjoner, forståelse og kunnskap som gjør at en etter hvert blir mer fullstendig deltaker. Medlemskap for disse avhenger av retningen kompetanseutviklingen går. Dette leder oss over på kompetanseutvikling.

I utgangspunktet er praksisfellesskap beskrevet som en uformell arena, hvor personer spontant kommer sammen på bakgrunn av et ønske om å utvikle kompetanse innen et tema (Roberts, 2006). Senere har blant annet Wenger et al. (2002) argumentert for at praksisfellesskap også kan kultiveres, slik at man kan dra nytte av den naturlige måten et slikt fellesskap bygger kompetanse på i organisasjoner. Denne oppgaven tar utgangspunkt i at det som foregår i et praksisfellesskap

er basert på gjentatte uformelle interaksjoner, men at en organisasjon kan skape gode eller dårlige betingelser for at praksisfellesskap skal oppstå, og for at nye medlemmer skal få en enkel eller vanskelig vei inn.

Et praksisfellesskap er heller ikke statisk. Medlemmer deltar i forskjellige praksisfellesskap, og forholder seg til et sett ulike praksiser i forskjellige situasjoner. Etter hvert som samfunnet eller den organisasjonen et praksisfellesskap opererer i endrer seg, vil et fungerende praksisfellesskap også følge denne utviklingen. Dette trenger ikke å bety at et praksisfellesskap må være i samsvar med andre praksisfellesskap eller samfunnet for øvrig, men at man alltid må se et praksisfellesskap i relasjon til andre relevante kontekster. Hvem i et praksisfellesskap som har påvirkningskraften til å skape endring vil imidlertid være avgjørende for hva slags endring som finner sted.

Kompetanseutvikling. Måten å definere kompetanse og praksisfellesskap på forteller også noe om hva som menes med kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling innenfor et praksisfellesskap vil si en endring eller utvikling i medlemmets atferdsmessige repertoar som beveger seg i riktig retning sett fra de definerende sosiale kreftene i praksisfellesskapet. I flere tilfeller kunne man ha brukt ordet *læring* for å beskrive denne prosessen. Problemet med dette er at læring ofte regnes for å være noe et individ gjør i det han eller hun tilegner seg kunnskap, uavhengig av bruk og kontekst. I flere miljøer, blant annet praksisfellesskapsteoriene, er det imidlertid anerkjent at læring er en sosial prosess hvor konteksten og relasjonen til andre medlemmer har stor betydning for utviklingen av kompetanse (Lave & Wenger, 1991). Brown og Duguid (2001) påpeker blant annet at læring ikke bare involverer det å tilegne seg fakta om verden rundt seg, men at det også innebærer å tilegne seg evnen til å handle i en sosial verden på sosialt anerkjente måter. En kompetent person er dermed ikke kompetent i et vakuum, men er kompetent fordi andre innen fagfeltet regner personens handlinger som kompetente. For å lettere kunne skille mellom læring som ensidig tilegning av kunnskap og ferdigheter, og læring som en endring i retning konteksten kunnskapen tilegnes og brukes i, har jeg valgt å bruke kompetanseutvikling for å beskrive sistnevnte. Det innebærer at jeg vil bruke begrepet kompetanseutvikling i stedet for læring, der hvor læring brukes som ord på sistnevnte prosess. Kompetanseutvikling er da en utvikling hvor man i større grad er i stand til å handle effektivt i en gitt kontekst, hvor handlingsrommet avgjøres av aksepten man får for sin kompetanse i praksisfellesskapet.

Lave og Wenger (1991) innledet mye av forskningen på hvordan nykommere utvikler kompetanse i et praksisfellesskap. Monografien deres *Situated learning - Legitimate Peripheral Participation* er blant verkene som har fått solid gjennomslag både innen pedagogikk og organisasjonsstudier (Cox, 2005). Med et kritisk blikk på forherligelsen av abstrakt og kontekstuavhengig

kunnskap i utdanningsinstitusjoner, analyserte Lave og Wenger (1991) ulike casestudier om læretid, der fokuset ble flyttet til den kompetanseutviklingen som skjer når man deltar i praksis. *Legitim perifer deltakelse* kaller de denne formen for kompetanseutvikling. Med *legitim perifer deltakelse* mener de at man er anerkjent som en deltaker av praksisfellesskapet, og vil derfor bli gitt tilgang til en rekke aktiviteter, personer, produkter og lignende. Gjennom å være plassert innenfor en sosial verden hvor man hele tiden har forskjellige perifere posisjoner, får man gradvis mulighet til å delta i, og få et stadig mer fullstendig bilde av, hvordan den sosiale verdenen er og hva praksis består i. For Lave og Wenger (1991) er målet for en nykommer da å delta i den sosiale verdenen på måter som gjør at man gradvis går fra å være nykommer til en mer fullstendig deltaker i et praksisfellesskap. Som vi skal se har dette sine utfordringer, da tilgangen til en slik deltakelse ikke alltid er gitt.

Tilgang. Selv om praksislitteraturen, da spesielt Lave og Wenger (1991) har valgt legitim perifer deltakelse for å uttrykke kompetanseutvikling, påpeker de at veien fra nykommer til man eventuelt blir fullstendig deltaker, i bunn og grunn handler om hvilken *tilgang* man får, og hva man gjør ut av den. Uten tilgang til ulike former for samhandling med aktører og aktiviteter i praksisfellesskapet vil ikke legitim perifer deltakelse finne sted, og sjansene for å utvikle kompetanse vil dermed være små (Lave & Wenger, 1991). Tilgang handler ikke bare om å komme inn i den sosiale verdenen gjennom formell ansettelse eller formelt medlemsopptak. Det handler heller om hvilke muligheter man får til deltakelse i sentrale kompetanseutviklingsprosesser når man først er innenfor. Lave og Wenger (1991, s. 100 – 101) sier at:

Å bli et fullstendig medlem i et praksisfellesskap krever tilgang til et bredt område av pågående virksomhet, etablerte og andre medlemmer av fellesskapet, og til informasjon, ressurser og muligheter for å delta.

Hvor viktig slik tilgang er, kommer tydelig frem i et av eksemplene fra Lave og Wenger (1991), hvor slik tilgang ikke eksisterer.

Lave og Wenger (1991) trakk frem et tilfelle hvor måten arbeidet ble organisert på og hvordan den fysiske utformingen av arbeidsplassen hindret god nok tilgang til praksis for nykommere. Dette var en studie av slaktere i en butikk, hvor nye ble satt til å gjøre en repetitiv arbeidsoppgave, i et lokale utformet slik at det var begrensede muligheter til å observere hvordan de etablerte slakterne gjorde sin jobb. Arbeidsoppgavene krevde ofte utstyr som knyttet deltakeren til et fysisk sted, slik at deltakeren ikke hadde en legitim grunn for å flytte seg rundt i lokalet. Siden lokalet også var utformet med begrenset utsikt til de andre stasjonene, var mulighetene til kompetanseutvikling begrenset kun til en liten del av praksisen. Dette førte igjen til lav tilknytning, lav yrkesstolthet og en mangel på fellesskapsfølelse blant slakterne. Mangelen på tilgang

gjorde det vanskelig å bli en kompetent slakter. Til og med å vite hva en kompetent slakter var, ble vanskelig, til tross for at man gjennom repetitiv øvelse kunne gjøre en tilstrekkelig god jobb på den stasjonen man var blitt plassert på. Tilgangen en nykommer får, blir dermed avgjørende for hva slags kompetanseutvikling som finner sted.

Grenser, faultlines, og deltakelse i flere praksisfellesskap. Som individer er det ikke bare ett praksisfellesskap som danner grunnlaget for vår erfaring og vår oppfatning av verden. Hvis man utvider praksisfellesskap til å gjelde mer generelt, som en sosial verden, kan både nasjonale kulturer, ulike fagpraksiser, kjønnsbestemte praksiser osv., betraktes som praksisfellesskap, i den forstand at deltakelse i dem utgjør hvem vi er, og hva vi kan og vet. Deltakelsen i alle disse utgjør vår erfaring, erfaring som setter noen rammer for hva vi til en gitt tid er i stand til å forstå, være oppmerksom på, og gjøre. Når en person entrer et nytt praksisfellesskap, vil forskjellen mellom ens egen erfaring i det praksisfellesskapet man skal delta i, være avgjørende for hvor mye endring som må til for å bli kompetent i det nye praksisfellesskapet. I følge Wenger (2000) er selve prinsippet med et praksisfellesskap at det skaper grenser.

Der hvor praksislitteraturen ofte tar utgangspunkt i kun en grense som skal krysses (erfaren/uerfaren, ulike praksisfellesskap) (Østerlund & Carlile, 2005), er det i dagens samfunn oftere at flere forskjeller manifesterer seg i komplekse grenser som gjør at kompetanseutvikling ikke kun handler om grensen mellom uerfarne og erfarne. Globalisering og teknologisk utvikling gjør at kompetanseutvikling stadig oftere skjer på tvers av kulturer og geografiske avstander. Dette er faktorer forskning og praksis helt klart bør ta hensyn til. Også forskningen innen mangfold har frem midten av 1990 konsentrert seg om én demografisk forskjell, for eksempel kjønn, alder, etnisitet eller geografisk spredning når de har sett på hvordan forskjeller påvirker ulike sider ved gruppesamarbeid (Thatcher & Patel, 2011). Dette kan i dagens samfunn se ut til å være for snevert.

Lau og Murnighan (1998) forsøkte å ta denne forskningen videre ved å introdusere begrepet *faultlines* (på norsk: forkastning). Begrepet stammer fra geologi, og er linjen som representerer det mest sannsynlige stedet jordskorpen vil splittes opp ved et jordskjelv. Når dette begrepet brukes i forskningen om mangfold, er det for å beskrive tilfeller hvor forskjeller i for eksempel tilhørighet til akademiske eller politiske grupper, grader av erfaring, kjønn, alder, nasjonal bakgrunn (Lau & Murnighan, 1998) og geografisk plassering (Cramton & P. J. Hinds, 2005) i en gruppe, skiller gruppa på samme sted. Dette vil være den linjen, eller de linjene hvor gruppa er mest sannsynlig å splitte opp i subgrupper. Lau og Murnighan (1998) argumenterer med at mangfold i seg selv ikke trenger å gi negative utslag i en gruppe, da forskjeller gjerne kan bidra til økt innovativ evne og produktivitet gjennom de mange ulike perspektivene man har tilgang på i en

slik gruppe. Det er imidlertid når forskjellene gir seg utslag i potensiell subgruppedynamikk at de store utfordringene oppstår. Dette bekreftes i en nyere forskningsgjennomgang, hvor man har sett at faultlines gir en effekt på ulike aspekter ved gruppesamarbeid på måter som er mer kritiske enn enkeltforskjellene for seg (Thatcher & Patel, 2011).

En faultline ligger i utgangspunktet latent, og må aktiveres av ytre hendelser for å splitte en gruppe. Når det er flere måter ulike fraksjoner i en gruppe kan være forskjellig på, innebærer dette også en større sjanse for at disse hendelsene aktiverer denne skillelinjen, og skaper tydelige subgrupper og åpen konflikt (Lau & Murnighan, 1998). I en arbeidsgruppe med to erfarne, mannlige ingeniører, og to unge, kvinnelige designere, kan for eksempel statusforskjeller i både kjønn, erfaring og faglig bakgrunn bidra til at ingeniørene får større gjennomslag for sine ideer, og dermed gi grobunn for en konflikt. Thatcher og Patel (2011) fant imidlertid i sin gjennomgang at faultlines som ikke var aktivert ga nesten like negative konsekvenser for gruppesamarbeidet som faultlines som hadde gitt tydelige subgrupper i åpen konflikt. Dette innebærer at selve tilstedeværelsen av betydelige forskjeller kan være vanskelig å håndtere for en gruppe.

Forskningen på faultlines har først og fremst fokusert på hvordan forskjellene påvirker konflikt og prestasjon i grupper, men Thatcher og Patel (2011) påpeker at det er flere lovende områder som bør utforskes videre. I litteraturen om praksisfellesskap finner vi i større grad tilfeller hvor forskjeller påvirker kompetanseutvikling, eller evnen til å dele kunnskap på tvers av grenser. Siden forskjeller gjerne assosieres med ulike verdier, prioriteringer, selvfølgeligheter og mål, er det grunn for å tro at forskjeller også kan påvirke kompetanseutvikling, da grunnlaget for felles kunnskap er lite (Carlile, 2004). Subgruppedynamikken som i noen tilfeller aktiveres når forskjeller korrelerer gir også grunn til bekymring, da denne dynamikken kan tenkes å påvirke hvem som har reell tilgang og hvem som blir holdt utenfor (Lau & Murnighan, 1998). Sammen vil praksislitteraturen og litteraturen om faultlines brukes for å gi et bilde av utfordringer for kompetanseutvikling på tvers av grenser i denne studien.

Kompetanseutvikling i praksisfellesskap hvor det er god tilgang

Styrken i praksisfellesskapet som analyseenhet er hvordan praksisfellesskapet kan fungere som en svært god kompetanseutviklende arena. Brown og Duguid (1991) gir oss et eksempel på hvordan kompetanseutviklingsprosesser kan foregå for slike deltakere, i en reanalyse av Orrs studie om kopimaskinreparatører i Xerox. Sentralt i denne studien er at tilgangen gjelder de uformelle prosessene som Brown og Duguid (1991) mente var av større betydning for kompetanseutvikling enn de formelle. Her er det spesielt reparatørens samarbeid og måter å fortelle historier som det fokuseres på. Samarbeidet mellom reparatørene foregikk gjerne slik at de hentet inn kollegaer eller spesialister de gangene støtte på et problem de ikke var i stand til å løse på

egen hånd. De fortalte da detaljerte og rike historier fra lignende erfaringer som de mente kanskje kunne være anvendbare i situasjonen. Når hver av reparatørene kom med sine historier og erfaringer, kunne de sammen identifisere hva feilen var, komme med løsningsforslag, eksperimentere og erfare hva som fungerte og ikke. Dette kunne igjen gi grobunn for et større repertoar i reparatørenes daglige arbeid. I denne prosessen forhandlet de samtidig frem hvordan de skulle forstå uklar og forvirrende informasjon, slik at de kunne konstruere en felles oppfatning av hvorfor noe fungerte på den måten det gjorde. Dette var et viktig bidrag for å kunne gjøre erfaringen om til en ny historie som kunne formidles videre.

Historiene som ble konstruert i samarbeidet spredte seg raskt i fellesskapet. I felles pauser og gjennom tilfeldige møter ble historiene delt, slik at historiene til sammen utgjorde et felles repertoar for gruppa. Den raske spredningen av historiene ga hele praksisfellesskapet tilgang på et større repertoar enn de ville ha fått til å skape på egen hånd, enten gjennom det en selv visste, eller gjennom å vite hvem det var aktuelt å spørre. Til sammen utgjorde tilgangen til samarbeid og arenaer hvor historier ble fortalt, en viktig kilde til kompetanseutvikling for deltakerne i dette praksisfellesskapet (Brown & Duguid, 1991).

Flere enn praksisteoretikerne har fokusert på hvordan omgivelsene hemmer eller fremmer kompetanseutvikling (De Alvarenga Neto & Choo, 2010). Spesielt kan omgivelser hvor det er normer og verdier som støtter gode måter å samhandle og relatere seg til hverandre på fremme kompetanseutvikling. Dette ser vi også i Brown og Duguids (1991) analyse. Reparatørene var formelt ansett for å jobbe alene, selv om dette var langt fra virkeligheten i praksis. Tilgangen til en slik uformell praksis blir derfor i stor grad avhengig av at man blir inkludert, eller at man har det som skal til av kunnskap og muligheter til å inkludere seg selv. Denne tilgangen kan man få i omgivelser hvor gode relasjoner skapes. I en analyse av Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) bekreftes dette, etter å ha sett hvordan effekten er av relasjoner preget av omsorg, hvor man gjør seg tilgjengelig for hverandre, og engasjerer seg i at den andre har det bra og fungerer godt. Uten slike relasjoner er det mindre sannsynlig at relasjoner brukes til blant annet å spørre om hjelp eller informasjon (Borgatti & Cross, 2003; Cross, Parker, Prusak & Borgatti, 2001; Cross & Sproull, 2004).

God tilgang er imidlertid ikke helt avhengig av et godt grunnlag for tette relasjoner, eller at man er fysisk plassert på samme sted. Selv om det i de fleste studier kan se ut til at fysisk tilstedeværelse har en viktig rolle, ser man for eksempel i en studie av programmerere i open-source-utviklersamfunnet KDE (K Desktop Environment), at internett også kan være en arena som gir fullverdig kompetanseutvikling (Hemetsberger & Reinhardt, 2006). Sentralt i KDE er at de varierte formene for informasjon som legges ut er bygd opp slik at det skal være mulig å se

hvilke problemer som har oppstått underveis i en utviklingsprosess, hvordan problemene har blitt løst, hvordan et produkt gjennom disse løsningene har endret seg over tid, og hvilken rekkefølge det er endret i. Ved å følge rekkefølgen kunne de medlemmene som ønsket undersøke både produktet og prosessen i programvareutviklingen, og på denne måten *gjenerfare* andres opplevelser (Hemetsberger & Reinhardt, 2006). Dette kunne gi en form for innsikt som kombinert med utviklerens eksisterende kunnskap kunne brukes til å løse nye problemer. Det er altså ikke en enhetlig oppskrift på hvordan man får tilgang til praksis, da dette avhenger av hva slags praksis deltakere utvikler kompetanse gjennom.

Nykommerens og annerledeshetens utfordringer i møte med praksisfellesskapet

Det er nå vist eksempler på hvordan praksisfellesskap kan være gode arenaer for kompetanseutvikling når man har tilgang. Spesielt kan praksisfellesskap gi god kompetanseutvikling for de som allerede er fullstendige deltakere, eller allerede deler en felles praksis (Brown & Duguid, 2001). Men som med de fleste andre fellesskap, vil noens samhold og felles praksis innebære en avstand til de som ikke deler denne praksisen (Wenger, 2000). Samarbeid og kunnskapsoverføring på tvers av praksisfellesskap har derfor vært en av de største utfordringene forskere innen dette domenet har vært opptatt av. Tydeligst er det i studier om tverrfaglig samarbeid, hvor personer fra to eller flere praksisfellesskap med sine sterke tradisjoner må endre sine mål eller måter å tenke på for å forstå hverandre og få til et samarbeid (Carlile, 2004). Nykommere som tidligere ikke har tatt del i den felles praksisen vil på samme måte også måtte tilpasse seg, og forsøke å forstå en ny praksis for å kunne bli en del av fellesskapet. For disse, eller personer som av andre grunner ikke har deltatt i et gitt praksisfellesskap, som når demografiske og geografiske skillelinjer skaper en faultline, kan det være vanskelig å få god tilgang. I litteraturen knyttes dette spesielt til to utfordringer. Det ene er mangelen på felles kunnskap eller praksis med resten av fellesskapet. Det andre er maktforskjellene mellom de ulike partene, og de mulighetene hver aktør har i forhold til sin plassering i praksisfellesskapet.

Mangel på felles praksis. Når kompetanseutvikling i større grad skjer gjennom mer eller mindre uformelle praksisfellesskap, enn i andre sammenhenger, kan dette være fordi de lett kan få kunnskap til å flyte seg imellom (Brown & Duguid, 2001). Brown og Duguid (2001) mener at god kunnskapsflyt er knyttet til at man har en felles praksis, noe som også innebærer en viss grad av felles kunnskap. Har man førstehånds erfaring med de samme problemene, den samme arbeidsplassen, eller den samme måten å gjøre noe på, og samtidig vet at erfaringene man har er like, vil det være enklere å ta dette i betraktning når man kommuniserer og koordinerer sin aktivitet i forhold til resten av praksisfellesskapet (Fiore, Salas & Cannon-Bowers, 2001). Det vil også være enklere å få den andre til å forstå noe basert på disse felles referansene (Krauss &

Fussell, 1990).

Når man skal delta i et praksisfellesskap man ikke har felles kunnskap og praksis med, vil det være vanskeligere både å kommunisere og handle effektivt. Hemetsberger og Reinhardt (2006) kommer inn på utfordringene nykommere kan ha i sin studie av KDE. Praksisfellesskapet hadde over tid skapt et eget teknisk vanskelig språk. Siden de fleste deltakerne som var innenfor var i stand til å bruke dette språket, var dette mer effektivt enn om man skulle forklare alt fra bunn. Som nykommer kunne det imidlertid bli vanskelig å følge med på dette, fordi lite av ens egen erfaring kunne brukes for å forstå informasjonen som ble lagt ut. For de som var innenfor praksisfellesskapet var noe av styrken til KDE at hele utviklingsprosessen ble synliggjort for andre deltakere, slik at de kunne gjenerfare og bruke erfaringene videre. For nye kunne imidlertid mangel på et felles begrepsapparat være et hinder for denne synligheten, fordi praksisen var lagt opp til å være synlig for de som allerede hadde et godt utgangspunkt for å praktisere i dette fellesskapet. Det som er effektivt for etablerte medlemmer er derfor ikke nødvendigvis det som gir best mulig tilgang for nye.

Det eksisterer imidlertid mer komplekse grenser enn de som skapes av forskjellig begrepsapparat (Carlile, 2004). Forskjeller i kunnskap og praksis kan også bidra til at samme type kunnskap tolkes forskjellig. I et sosialkonstruktivistisk perspektiv som denne litteraturen bygger på, følger gjerne et kunnskapssyn hvor kunnskapen man har er et resultat av de situasjonene man har deltatt i og opplevd, fremfor nøyaktig gjengitte representasjoner av en virkelighet (Krogh, 1998). I det man handler i en kontekst, eller tilegner seg ny informasjon gjennom skriftlige eller muntlige kilder, vil det man forstår, oppfatter og gjør av dette være begrenset av de oppfatningene man har konstruert tidligere (Dixon, 1999). Dette innebærer at en kunnskapsenhet aldri vil kunne overføres uendret fra en person til en annen, da ulike personer tolker ulikt basert på sin deltakelse i forskjellige faglige og sosiale sammenhenger (Østerlund & Carlile, 2005). Det innebærer at personer som deltar i helt forskjellige praksisfellesskap eller sosiale sammenhenger, kan ha svært ulike forutsetninger for å tolke det som skjer i et praksisfellesskap. Konsekvensene av dette er at det kan bli vanskelig for nykommere til et praksisfellesskap å bli anerkjent som kompetent, hvis denne deltakeren handler på bakgrunn av en annerledes forståelse av hva som forventes i praksisfellesskapet.

Et eksempel kan man finne i en studie om indiske softwareutviklere, som er midlertidig overflyttet til moderselskapet i Australia (Lakha, 2005). Studien viser hvordan australske overordnede og kollegaer har helt forskjellig syn på hva effektiv kommunikasjon er, noe som i stor grad påvirker kommunikasjonen mellom dem. Spesielt opplevde overordnede indernes kommunikasjonsstil som problematisk, fordi de mente at inderne ikke kommuniserte direkte til dem det

gjaldt, og med nok klarhet. Ifølge de overordnede bidro dette til å sette tidsfrister i fare, fordi kommunikasjonsflyten ikke fulgte de normale forventningene, eller praksis i den australske delen av bedriften. I India eksisterte en praksis hvor det ble opplevd som mer hensiktsmessig å bli tve-tydig i kommunikasjonen i tilfeller hvor man var uenig, slik at man kunne unngå konfrontasjon med overordnede. Kommunikasjonen gikk også gjennom hierarkiske kommunikasjonslinjer, i stedet for direkte, stikk i strid med hva praksis i den australske delen av selskapet var. Ved å ta med seg den praksisen som var mest funksjonell i India, over til Australia, greide ikke inderne å leve opp til forventningene australske overordnede hadde til kommunikasjon, og risikerte dermed å bli ansett som inkompetent i den nye jobben.

I et annet eksempel forsøker en professor fra USA å undervise effektivt i Brasil (Crabtree & Sapp, 2004). Flere forskjeller i forventninger til en god professor i Brasil og USA gjorde denne oppgaven svært utfordrende, og innebar i mange tilfeller en sterk konflikt mellom ønsket om å gjøre en god jobb i Brasil, og holde seg tro til de idealene og forventningene professoren identifiserte seg med. For professoren var det viktig å gjennomgå hele pensum, beholde en profesjonell høflig avstand til studentene, og sørge for et tilstrekkelig abstraksjonsnivå til å være verdig et mellomnivåkurs. For studentene ble dette imidlertid tolket som en kald og stressende måte å legge opp kurset på, som manglet de kvalitetene som de brasilianske studentene trengte for å kunne skape et godt læringsmiljø. For eksempel lærte de best når de kunne koble pensum til konkrete eksempler i deres egen virkelighet, og snakke sammen, i tide og utide etter professorens oppfatning, i grupper om både faglige og personlige problemstillinger som oppsto underveis i kurset.

I begge disse tilfellene ser man at det kan være en lang vei for de som ikke deler den felles praksisen i en ny kontekst før de kan utvikle en praksis som anses å være kompetent. Dette fordi den praksisen man selv har utviklet over flere år kan være i direkte konflikt med en ny praksis, og man må på den måten forhandle seg frem til hva en selv kan godta av endring for å kunne mestre en ny situasjon. Studien fra Australia viste blant annet at utviklere fra både India, Pakistan og Bangladesh opplevde det som vanskelig å delta i sosiale sammenhenger, fordi det ofte involverte alkohol (Lakha, 2005). For noen få ble dette mestret ved å bli den populære sjåføren, mens for andre kunne det hindre sosial integrering fordi det å drikke var en selvfølgelig del i sosiale sammenhenger. Selv om dette ikke direkte handler om kompetanse, kan forskjeller i slike praksiser kunne påvirke hvordan, og hvor lett, partene kommuniserer. Dette gjelder kanskje spesielt når den sosiale praksisen anses som viktig for å skape relasjoner. Eksempelet illustrerer at det ikke alltid er mulig eller ønskelig å skape en felles praksis, men at de forskjellene som gjør det umulig eller uønsket likevel kan påvirke tilgang. Hvorvidt det påvirker tilgang kan være avhengig

av hvordan praksisfellesskapet velger å håndtere denne forskjellen. Dette vil omtales nærmere under neste overskrift.

Maktforskjeller og reelle forskjeller i muligheter. Når en grense er på sitt mest komplekse, for eksempel slik det er ved sterke faultlines, kan det være reelle forskjeller i maktposisjoner og muligheter som gjør at oppgaver, hendelser og meninger ikke bare tolkes forskjellig, men har forskjellige konsekvenser for ulike parter (Carlile, 2004; Lau & Murnighan, 1998). Når nykommere som er betegnet som annerledes skal delta i et etablert praksisfellesskap, kan det være mye som står på spill for etablerte medlemmer.

Maktkamp for å beholde posisjon. Lave og Wenger (1991) tok opp problematikken med maktkamp da de så hvordan nykommere ble en naturlig trussel for etablerte medlemmer, fordi de representerte endring i praksis, endring i maktstruktur, og det å bli byttet ut. Selv om dette er en naturlig del av et praksisfellesskap, og helt nødvendig for praksisens opprettholdelse, kan det være tilfeller hvor etablerte medlemmer eller støttefunksjoner bidrar til å opprettholde maktposisjoner ved å støtte beslutninger, arbeidsfordeling og måter å gjøre noe på som er fordelaktige for status quo.

Et eksempel på dette finner vi i en studie av Joan Acker (1994), om hvordan jobbevalueringer er konstruert for å favorisere profesjoner og posisjoner som vanligvis er knyttet til menn. Studien handlet om hvordan et forsøk på å skape mer kjønnsnøytrale evalueringskriterier feilet, fordi alle forsøk på å omkonstruere verdien av typisk kvinnearbeid, ble avvist på grunnlag av at det ikke var *common sense*. I konklusjonen skriver hun: "*Common sense er hva enhver fornuftig person kan se er riktig. Med all sannsynlighet, er dette nært den hierarkiske ordningen som allerede eksisterer*" (Acker, 1994, s. 228). Selv om det fortsatt er diskusjoner rundt hva kjønnsnøytralitet er, kan et slikt eksempel vise at enkelte grupper kan ha vanskeligere for å oppnå kompetanse når kompetansemålene defineres av grupper som er annerledes enn seg selv. Etablerte praksisfellesskap er gjerne godt integrert i den øvrige organisasjonen, og har på den måten opptjent legitimitet og privilegier som gir dem makt til å fordele og håndtere ressurser, og blir i stor grad en mal for hva som er normalt og kompetent (Davies, 2005). Derfor er det også svært vanskelig å endre dette.

Et annet eksempel på forsøk som er gjort for å beholde sin posisjon er hentet fra helsevesenet i Norge. Frykten for å miste sin opparbeidede posisjon og ekspertise innen tradisjonell åpen kirurgi, gjorde at enkelte forsøkte å hindre en teknologisk nyvinning som kunne komme pasientene til gode (Mørk, Hoholm, Ellingsen, Edwin & Aanestad, 2010). For etablerte og erfarne kirurger kunne en ny teknologi og praksis gjøre deres lange erfaring overflødig. I tilfeller hvor maktstrukturen endres på bakgrunn av en slik nødvendighet for å endre praksis, blir heller

ikke kompetanse og ekspertise like tydelig definert. Dette kan potensielt gi nye muligheter for nykommere, siden reglene som var skreddersydd for etablerte medlemmer ikke nødvendigvis gjelder. For nykommere kan det dermed være enklere å få god tilgang og en god posisjon når en ny praksis bygges opp, enn når man skal handle på etablerte medlemmers premisser.

Subgruppedynamikk og tilgang. I følge faultlineteorien kan forskjeller mellom de som etablerer hva som er normalen, og de som er annerledes, skape subgrupper med påfølgende subgruppedynamikk. Dette kan ha store konsekvenser for blant annet hvordan personer i en gruppe attribuerer, og enkelt det er å bygge tillit. Når det er maktforskjeller, slik det er når noen har mer makt til å definere normalitetsbegrepet enn andre, kan dette også ha konsekvenser for graden man inkluderer og gir hverandre muligheter til å delta i sin praksis (Lau & Murnighan, 1998). For eksempel viser studier at subgruppedynamikk bidrar til å gjøre forskjellene mellom partene tydeligere (Cramton & P. J. Hinds, 2005), noe som igjen gjør at individer som står overfor et valg om å allokere ressurser til fordel for gruppa som helhet eller en subgruppe, gjerne velger det siste (Wit & Kerr, 2002).

Cramton, Orvis og Wilson (2007) viste hvordan distribuert samarbeid kunne produsere subgrupper på bakgrunn av felles lokasjon, og at dette hadde en potensielt stor effekt på hvordan personer attribuerte på tvers av gruppene. I mangel på kunnskap om situasjonen en utgruppe måtte forholde seg til lokalt, var det lett at negative handlinger ble oppfattet som karakteristikk ved personen enn som betinget av en ugunstig situasjon. Ved attribusjon knyttet til negative handlinger fra inngruppa, var det mer sannsynlig at disse ble tolket som situasjonsbetinget. En slik attribusjonsfeil er forholdsvis vanlig i grupper hvor samarbeid foregår på tvers av subgrupperinger, og kan potensielt lede til negative sirkler hvor man beveger seg stadig lenger fra hverandre, til man ser en åpen konflikt (Cramton, 2001). I slike sammenhenger kan deltakelse for en utgruppe være vanskelig, siden enhver feil som blir gjort bekrefter inngruppas syn på personen som inkompetent.

Denne dynamikken ser også ut til å ha store konsekvenser for utviklingen av tillit. Tillit i en relasjon innebærer at man kan gjøre seg mer sårbar overfor en annen person, da man har tro på at den andre parten ikke kommer til å gjøre noe som kan skade en (Jones & George, 1998). I en arbeidsrelasjon er det spesielt viktig med kompetanserelatert tillit, hvorav man har tillit til at den andre personen kommer til å leve opp til forventninger (Gabarro, 1990). Her er det imidlertid en forskjell på betinget og ubetinget tillit, hvorav betinget tillit krever at man til stadighet demonstrerer at man lever opp til forventninger, mens ubetinget tillit gir mer rom for feil (Jones & George, 1998). Når man er avhengig av at medlemmer i en gruppe lever opp til forventninger, kan tillit være viktig for å få rom til å handle på vegne av gruppa (Salas, Sims & Burke, 2005).

En nykommer kan dermed nyte godt av tillit, fordi man da vil kunne få større tilgang til praksis enn hva de etablerte ellers hadde turt å gi fra seg.

Personer og grupper som blir betegnet som annerledes kan det være vanskelig å etablere ubetinget tillit til, fordi deres verdier, mål og praksis oppfattes å være annerledes enn sine egne (Jones & George, 1998). I situasjoner hvor man ikke har mulighet til god kommunikasjon, slik som i distribuert samarbeid, kan mangelen på tillit når man er forskjellig vedvare også over tid, fordi den reduserte kommunikasjonen ikke gir godt nok rom for interaksjoner som kan endre førsteintrykket (Zolin, Hinds, Fruchter & Levitt, 2004). For personer som blir regnet som annerledes kan dette bety at fordommer knyttet til for eksempel kulturell eller sosial gruppe ikke blir rettet opp, med påfølgende konsekvenser for tilgangen til praksis.

Produksjonskrav og tilgang. Praksisfellesskap som opererer i en organisasjonskontekst vil nødvendigvis være påvirket av hvilke mål, krav og verdier organisasjonen som helhet har. Tidligere nevnte jeg slakterne en butikk, i Lave og Wengers (1991) analyse, hvor nykommere ble plassert på en isolert del av produksjonslinjen, uten å kunne observere og utvikle kompetanse som tilsvarte helheten i det yrket de hadde. Denne praksisen var skapt på bakgrunn av et ønske om produktivitet fra butikken sin side, i stedet for et ønske om å utvikle kompetanse hos medarbeidere. Som konsekvens ble tilgangen til deltakelse i praksis sterkt redusert.

Et lignende eksempel finner vi hos Darrah (1995) (Sitert av Krogh, 1998). I en fabrikk var det utbredt oppfatning blant erfarne fabrikkarbeidere og ledelse at man ikke skulle bruke mye tid på opplæring, da dette ville påvirke produksjonen negativt på kort sikt. Det var heller ikke lagt opp til at nykommere kunne få se i produksjonsmanualer for å gjøre jobben sin bedre, da det å sjekke en manual ville ta tid fra å gjøre jobben. I tillegg ble feil slått ned på, slik at prøving og feiling ikke ble en reell mulighet for nykommere til å utvikle kompetanse. De erfarne var heller ikke interessert i å hjelpe mer enn ytterst nødvendig, da de selv hadde måttet kjempe seg til den kompetansen de hadde utviklet, over lang tid. Denne praksisen fungerte godt for de etablerte siden de slapp å bruke mye tid på opplæring, og fikk beholde sin posisjon.

Det er med andre ord ikke noe likhetstegn mellom praksis som fungerer godt for etablerte medlemmer, og praksis som fungerer godt for nykommere. I den grad samme praksis ikke er fordelaktig for nykommere, er en nykommers deltakelse og kompetanseutvikling avhengig av at målene, verdiene og kravene til den større konteksten legger opp til praksiser som favoriserer nykommere fremfor etablerte medlemmer.

Oppsummering: Selvforsterkende effekter i praksisfellesskap

Som en kort oppsummering på teorikapittelet vil jeg gå gjennom hvordan kompetanseutvikling i praksisfellesskap kan se ut til å karakteriseres av selvforsterkende positive eller negative

effekter for henholdsvis de som er innenfor et praksisfellesskap, og de som er utenfor. Spesielt har de positive selvforsterkende effektene blitt undersøkt, hvor de som er innenfor bygger stadig mer felles kunnskap, praksis og relasjoner, som igjen bidrar til økt kompetanse for disse deltakerne. Brown og Duguids (1991) analyse av kopimaskinreparatører viser dette i stor grad, hvor det kommer frem at samarbeid og historiefortelling bidrar til å skape felles kunnskap, mening og identitet i praksisfellesskapet.

På den andre siden har vi de som ikke er gitt legitim tilgang, eller som er gitt tilgang på ytterst krevende premisser. Av sistnevnte kan man inkludere de som ikke har tilstrekkelig felles kunnskap, enten i form av begrepsapparat eller i form av kunnskapen som ligger bak eksistensen av ulike praksiser. For disse kan lav tillit og attribusjonsfeil bidra til at feil og mangler lett blir tolket som inkompetanse, noe som kan bidra til å redusere hvilke muligheter disse har til videre avansement. Posisjonering, maktforskjeller og maktkamp kan også bidra til å gjøre deltakelse vanskelig, da man enten kan risikere å ikke slippe til, eller risikerer å måtte handle på andres premisser.

Med dette utgangspunktet vil jeg se nærmere på hvilke muligheter to nykommere har hatt til å utvikle kompetanse i et team hvor de blir regnet som annerledes.

Metode

Fra idé til prosjekt

Denne studien har sitt utspring i en interesse for de utfordringene som aktualiseres av dagens utviklingstrekk i kunnskapsintensiv sektor. Det utviklingstrekket jeg først konstentrerte meg om var en økende grad av jobbmobilitet, med større gjennomtrekk som konsekvens. Dette ledet opp til spørsmålet *Hvordan får man kunnskap til å bli i bedriften når arbeidstakere slutter?* I en gjennomgang av gjennomtrekk kom jeg til den konklusjonen at utfordringen med gjennomtrekk var størst i kunnskapsintensive sektorer hvor mye av kunnskapen var jobbspesifikk, og hvor man gjerne jobbet i team. Dette resultatet var blant annet på grunn av at læringskurven for slike yrker er svært lang. Med dette friskt i minnet begynte jeg å lete etter slike bedrifter. Det skulle imidlertid vise seg å være vanskelig å finne kunnskapsintensive bedrifter som passet min studie, og som også hadde/ville innrømme at de hadde gjennomtrekk. Jeg måtte derfor skifte strategi.

Etter å ha vurdert nærmere hva som vekket interessen min i problemstillingen om gjennomtrekk, kom jeg frem til at det var først og fremst prosessen med å få overført kunnskap mellom individer som fenget. Etter å ha gått bredere ut med temaet kunnskapsoverføring til flere bedrifter tilstede på karrieredagen ved NTNU, fikk jeg positiv respons fra en representant i Statoils IT-avdeling om at de kunne være aktuelle. De hadde opplevd utfordringer knyttet til kompetanseoverføring når det var store forskjeller i nasjonal bakgrunn, og i tilfeller hvor samarbeid foregikk distribuert. Statoil bruker mye ressurser på gode kommunikasjonsverktøy og har blant annet engelsk som offisielt bedriftsspråk, men de opplever likevel at det ikke alltid er så lett. Min oppgave ble med dette empiriske utgangspunktet å finne ut *hvorfor?* Barrierer for kunnskapsoverføring ble dermed temaet for denne oppgaven.

Fra dette utgangspunktet er det mye som har skjedd. Analyseenheten er gått fra å være en avdeling av udefinert størrelse til å bli en del av et team som på mange måter eksemplifiserer utfordringene som tidligere er nevnt. Ordbruken er endret fra å være kunnskapsoverføring til å bli kompetanseutvikling i praksisfellesskap etter hvert som det ble tydelig at ordet overføring var for unyansert til å forklare de kompliserte prosessene jeg hadde undersøkt. Siden prosjektet har utviklet seg etter hvert som kunnskapen min om bedriften, teamet og teorien på området har økt, er det vanskelig å gi et entydig forløp av beslutninger som er tatt underveis. I tilfeller hvor beslutninger skal begrunnes i denne metodedelen, vil jeg dermed forsøke å gi leseren et inntrykk av hva slags informasjon jeg hadde som grunnlag for å ta beslutningen for å gjøre det mest mulig gjennomsigtig. I de påfølgende delene vil jeg gå nærmere inn på de valgene jeg har tatt, og hvordan jeg har gått frem for å ivareta etikk og kvalitet i forskningen.

Valg av metode

Forskningsspørsmål og metodevalg. Når metode skal velges, er det forskningsspørsmålet som må ligge til grunn (Strauss & Corbin, 1990; Tjora, 2010; Yin, 2009). Forskningsspørsmålet i denne studien var på dette tidspunktet *Hvilke barrierer opplever informantene i arbeidet med å overføre kunnskap, og hvordan påvirker disse barrierene kunnskapsoverføringen?*. For å undersøke dette har jeg valgt å bruke et casebasert design, generere data med kvalitativt intervju, og analysere materialet kvalitativt, med inspirasjon fra grounded theory.

Casedesign. Et casebasert design er ofte å foretrekke når man ønsker å finne ut hvordan eller hvorfor et fenomen er som det er, når forskeren har lite kontroll over det som skjer, og når temaet er aktuelt i den konteksten det studeres (Yin, 2009). I stedet for å kontrollere og manipulere konteksten, slik man for eksempel gjør i et eksperiment, gir det avgrensede caset mulighet til å studere hvordan fenomenet henger sammen med en rik og reell kontekst. Casestudier er derfor et godt valg når man studerer fenomener hvor fenomenet i seg selv og konteksten er vanskelig å skille fra hverandre (Yin, 2009). Da det var mulig å studere en sosial enhet mer inngående i denne studien, var casedesignet et naturlig valg.

Et casedesign sier ikke nødvendigvis så mye om hva slags innsamlingsmetode som brukes, og ofte er triangulering av metoder regnet for å være en styrke (Yin, 2009). I denne studien har innsamlingsmetoden hovedsaklig bestått av intervju, men for å få et bedre innblikk i konteksten, har jeg også benyttet meg av en kontorplass ved en av de aktuelle lokasjonene og har i den sammenhengen observert og hatt samtaler med ulike personer i bedriften. Slike data har imidlertid ikke blitt samlet inn systematisk, men heller fungert som en fortolkningsramme. For eksempel har jeg sett hvordan kontorene er plassert i forhold til hverandre, hvordan pausene fungerer, fått bli med på en generell læringsaktivitet innen programmering og fått mulighet til å bli kjent med noen av de kulturelle aspektene ved arbeidsplassen. Jeg mener at alt dette har bidratt til å styrke analysen av det datamaterialet jeg har jobbet med.

I avdelingen jeg benyttet mye av tiden min i, ble det vist interesse for temaet kunnskapsoverføring, og flere fortalte spontant sine historier da jeg fortalte hva jeg gjorde i deres lokaler. For at et casestudie skal ha verdi, bør fenomenet som studeres være aktuelt også for de som blir studert (Yin, 2009). Interessen som ble vist ved avdelingen bekrefter at temaet er noe de er opptatt av i denne delen av organisasjonen, og at mange har meninger om hvordan det best gjøres.

Kvalitativt forskningsintervju. Fra et tidlig tidspunkt ble jeg oppmerksom på at enkelte faktorer som nasjonal bakgrunn og geografisk distribuert samarbeid kunne representere barrierer som burde settes under lupen. Siden det ikke var gitt at akkurat disse forskjellene var de viktigste for å forklare utfordringer knyttet til kunnskapsoverføring, ønsket jeg å holde mulig-

hetene åpne for andre barrierer og andre forklaringer. Jeg ønsket også å være sensitiv for hvordan konteksten spilte inn. Derfor var kvalitative metoder et mer naturlig valg enn for eksempel spørreundersøkelser, da kvalitative metoder kunne gi rikere beskrivelser av den sosiale prosessen som ble undersøkt.

Forskningsspørsmålet i denne studien var av en karakter hvor man spør hvordan informantene opplever barrierer, og var i så måte et forsøk på å se et fenomen fra informantenes perspektiv. I følge Kvale og Brinkmann (2009b) er et kvalitativt forskningsintervju en metode som egner seg godt for å sette seg inn i en annen persons livsverden. Intervjusituasjonen har blant annet sin styrke i at det kan minne om en vanlig samtale mellom to personer. Dette gjør at situasjonen mellom intervjuer og informant kan virke naturlig og uanstrengt og på den måten gi gode rammer for at informanten kan åpne seg. Valget falt derfor på intervju som innsamlingsmetode i denne studien.

Et intervju kan ha ulik grad av struktur, hver med sine fordeler og ulemper. Mye struktur åpner opp for enkel sammenligning mellom informantenes svar på samme spørsmål og gir forskeren en form for trygghet i intervjusituasjonen, siden man sikrer at man har gått gjennom alt man på forhånd ønsket å spørre om. På grunn av dette kan det være trygt, spesielt for ferske intervjuere, å legge opp til noe struktur. En intervjuguide med høy struktur kan imidlertid være for rigid til å gå dypt nok inn i livsverdenen til informanten og vil gi mindre rom for nye og uventede vinklinger (Langdridge, 2004). Siden jeg hadde et ønske om å holde mulighetene åpne for ulike barrierer og forklaringer, valgte jeg et semistrukturert intervju som sikret en god balanse mellom trygghet og fleksibilitet.

Grounded theory. Som analysemetode valgte jeg en kvalitativ fremgangsmåte, med inspirasjon fra grounded theory. I grounded theory tar man utgangspunkt i datamaterialet og skaper kategorier gjennom stadig større abstraksjonsnivå. Samtidig sørger man for at de nye nivåene av abstraksjon har grunnlag i data ved hele tiden å sammenligne data med det man selv skaper i prosessen. Dette er en systematisk måte å jobbe på som til en viss grad sikrer at det er datamaterialet som er i fokus, fremfor metoder hvor man kategoriserer på bakgrunn av eksisterende teori. På grunn av et utgangspunkt hvor jeg ville være åpen og lydhør for ulike forklaringer, var grounded theory i så måte et godt valg.

Grounded theory har blitt en svært utbredt metode innen kvalitativ forskning, men det er store forskjeller mellom de som bruker denne analysemetoden (Charmaz, 2000). Flere av disse forskjellene kan man se i diskusjonen mellom Barney G. Glaser, som var en de som skrev den første boken innen denne metoden, og Cathy Charmaz, som har bidratt til å tilpasse metoden til en mer sosialkonstruksjonistisk tankegang. Diskusjonen mellom dem handler i stor grad om hvorvidt metoden bør og kan gjøres i tråd med positivistiske forskningsidealer, eller om det er

mer styrke å hente i metoden hvis man anerkjenner sosialkonstruksjonistiske prinsipper (Bryant, 2003; Charmaz, 2000; Glaser, 2002). En sentral del av dette er i hvor stor grad forskeren sies å påvirke resultatene. Der hvor Glaser mener at metoden, hvis den er gjort riktig, ikke påvirker resultatene, innser Charmaz at vi som mennesker er produkter av den kulturen vi er oppvokst i, og på den måten uansett vil tolke forskningsfeltet fra vårt eget perspektiv (det er tross alt det eneste perspektivet man selv kjenner godt). Jeg følger i større grad sporene til Charmaz i dette spørsmålet. Dette har betydning for hvilke kvalitetsanbefalinger man følger (Yardley, 2008). Det å være refleksiv, det vil si å sette spørsmålsteget ved ens egne antakelser, samt å gi leseren en mulighet til å vurdere hvordan forskningen er gjennomført, blir dermed viktigere enn at forskningen er gjennomført objektivt .

Rekruttering av informanter

Rekruttering av informanter var en av mine største utfordringer med tanke på å kunne balansere behov for å ivareta etikk, navigere i diverse byråkrati og samtidig være i stand til å få et fornuftig utvalg. Mangel på informasjon og erfaring som forsker gjorde at tenkt rekrutteringsprosedyre og slik rekrutteringen faktisk foregikk, ikke var lik. Jeg vil derfor først beskrive den planlagte rekrutteringsstrategien, for deretter å forklare hva som faktisk skjedde.

I begynnelsen hadde jeg lite informasjon ut over at det var en IT-avdeling, hvor samarbeid foregikk over flere kontorer i Norge, og at noen hadde opplevd utfordringer knyttet til kunnskapsoverføring, spesielt i tilfeller hvor det var store forskjeller i nasjonal bakgrunn og erfaring. Antallet potensielle informanter involvert i dette ble skissert til å være mellom 4 og 50 personer. Dette ga meg et inntrykk av at det var sannsynlig å få et tilstrekkelig antall av disse til å melde seg frivillig, og at det kunne gå an å velge strategisk blant de som meldte seg. Rekrutteringsprosedyren ble dermed at informasjonsskrivet (se appendix A) skulle sendes ut via e-post, informanter skulle deretter melde seg til kontaktpersonen min, som videre skulle velge ut personer basert på disse kriteriene:

- Minst en person av utenlandsk opprinnelse fra to forskjellige kontor
- Minst en erfaren norsk person over 45 år fra to forskjellige kontor
- Minst en mindre erfaren norsk person under 35 år fra to forskjellige kontor

Disse kriteriene skulle sikre at ulike perspektiver ble undersøkt, hvor en god fordeling av personer fra ulike kontorer, med ulikt erfaringsnivå, og ulik nasjonal bakgrunn var tenkt å bidra til å gi balanse i materialet. Det at kontaktpersonen min fikk ansvaret for å velge ut informanter basert

på gitte kriterier skulle bidra til å ivareta etiske anbefalinger, hvor jeg som forsker ikke skulle få informasjon om personer som ikke hadde gitt sitt samtykke.

Senere viste det seg at grunnene til de forskjellige tallene skissert for potensielle informanter var at ulikt antall ble gitt avhengig av hva jeg ønsket å undersøke. Antallet som faktisk samarbeidet, og som kunne inngå i et begrenset case, var betraktelig mindre. Dette gjorde det vanskelig å få nok informanter til å melde seg frivillig. I praksis var det vanskelig å få informanter i hele tatt på den måten jeg hadde skissert. For å nå ut til teamene, måtte informasjonsskrivet sendes formelt via lederne for de ulike teamene. Hver enkelt leder måtte deretter vurdere om dette var noe som kunne prioriteres i sitt team. Hvis det ble sendt videre til utviklerne, måtte hver enkelt som fikk det, se på seg selv som relevant for undersøkelsen og være interessert i å delta. Disse, og trolig flere grunner, gjorde at kun to av åtte informanter meldte seg på denne måten.

Kontaktpersonen min, som i større grad enn meg forsto hvordan de formelle kommunikasjonslinjene kunne være ineffektive til mitt formål, var rask til å spørre andre som kunne være aktuelle for problemstillingen. Dette gjorde det vanskelig for min del å vite om informantene hadde et ønske om å bli intervjuet, eller om de opplevde press. Jeg var dermed ekstra påpasselig med å ta med informasjonsskrivet til intervjuene og vektlegge prinsippet om frivillighet og muligheten for å trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt. Dette var det ingen som valgte å gjøre. Til sammen ble fire informanter rekruttert på denne måten, hvorav to av dem var fra teamet jeg etter hvert valgte å fokusere på.

Etter at disse intervjuene var over, manglet jeg fortsatt variasjon i nasjonal bakgrunn, og hadde i tillegg litt for lite variasjon i geografisk plassering. Basert på informasjonen jeg hadde fått fra intervjuene jeg til da hadde hatt med medlemmer av det aktuelle teamet, ble det tydelig at dette teamet var aktuelt å fokusere videre på. For å få til dette måtte jeg imidlertid selv spørre de siste informantene direkte, basert på informasjon jeg hadde fått om disse fra resten av teamet. Hele teamet hadde på dette tidspunktet lest informasjonsskrivet og fått mulighet til å reservere seg mot at informasjon om dem skulle registreres og brukes. Jeg forsikret meg om at de to siste informantene også hadde lest informasjonsskrivet, og forstått at det var frivillig å delta. Dette sikret at jeg fikk et utvalg som hadde noe av den variasjonen jeg ønsket, men gjorde samtidig at jeg ikke kan være fullstendig sikker på at alle informantene følte at de etiske aspektene var ivaretatt.

Casebeskrivelse

Kort om bedriften. Med ca 21 000 ansatte i 37 land, er Statoil ASA et stort internasjonalt selskap innen olje- og gassindustrien. Selskapet ble opprettet i 1972, og har vært hovedaktør på norsk sokkel siden den gang (Statoil, 2012a). Fortsatt er den største delen av virksomheten

tilknyttet Norge. Her har bedriften blant annet har sitt hovedkontor, syv andre kontorer (Statoil, 2012b), fem industrianlegg for raffinering og prosessering av olje og gass og en rekke plattformer på felt langs norskekysten (Statoil, 2012c). Den norske stat er også største aksjonær med en eierandel på 67 % (Statoil, 2011).

Fokuset i denne oppgaven er på et team innen systemutvikling i Statoil. Systemutvikling i Statoil går i stor grad ut på å levere IT-løsninger til de forretningsområdene som Statoil har. Statoil lyser ut kontrakter på disse tjenestene som dekkes opp av flere forskjellige konsulentbyrå.

Datagrunnlag. Datamaterialet består av 7 intervjuer på 45 min til 1 time og 40 minutter. Ett av intervjuene besto av to informanter som kjente hverandre godt. Åtte informanter totalt har dermed vært med å forme det ferdig transkriberte materialet. Fire av disse kommer fra samme team, et team som har blitt analyseenheten i dette caset. Disse vil jeg beskrive nærmere i neste del. De fire resterende er enten personer som er opptatt av problematikken rundt kunnskaps- og kompetanseoverføring på et høyrere nivå, eller som kjenner til teamene i IT-avdelingene ved Statoil. Disse har vært til god hjelp for å forstå hvordan de jobber med, tenker om og opplever problematikken rundt kompetanseutvikling i Statoil. I tillegg har jeg hatt god nytte av kontaktpersonen min, som både har gitt meg innsikt i hvordan bedriften fungerer og svart på de spørsmålene som har vært for naive til å stille til noen andre.

Beskrivelse av informanter. Av hensyn til anonymitet er informasjonen om informantene begrenset til det som er spesielt relevant for resultatene. Siden jeg har beskrevet det helhetlige datamaterialet tidligere, vil jeg her fokusere på de som har bidratt mest til min analyse, altså caset, eller teamet som er undersøkt. Caset består av sju systemutviklere, hvorav fire av dem er intervjuet. De sju er en del av et større team, men størrelsen ut over de som arbeider tettest sammen er her vurdert å være mindre relevant. Av de sju utviklerne er det to nykommere og fem etablerte, hvorav en nykommer og tre etablerte er intervjuet. I resultatdelen vil det komme frem om vedkommende som kommer med sitatet er nykommer i teamet, eller er en av de etablerte.

De tre etablerte er noenlunde jevngamle og er fra samme region i Norge. Selv om de er konsulenter, innleid bare periodevis av Statoil, har de hatt store deler av karrieren i Statoil og mye erfaring med de systemene de utvikler. De har også jobbet sammen ved samme kontor i mange år og kan til en viss grad betraktes som samlokaliserte. En av de etablerte har imidlertid flyttet til et annet kontor i Norge de siste årene (omtrent på samme tid som de nye kom inn i teamet). På intervjudtidspunktet var det dermed fire etablerte teammedlemmer ved kontor 1 og et etablert medlem ved kontor 2. I de tilfellene hvor denne geografiske avstanden er relevant, nevnes dette i forbindelse med de relevante sitatene. Der det ikke er relevant, regnes etablert medlem på kontor 2 som en av de etablerte.

Ved et tredje kontor i Norge (kontor 3) sitter to nykommere. Begge er av asiatiske opprinnelse og er tilknyttet et internasjonalt konsulentfirma. Begge disse er noe yngre enn de etablerte (ca 10-15 år) og har mindre erfaring.

Beskrivelse av teamets arbeidsoppgaver. Som team utvikler de et system som støtter en viktig funksjon hos forretningen de jobber for. I forretningen er det stadig endringer som påvirker hvilke behov og krav de har til de applikasjonene de bruker. For eksempel kan en avtale med en ny kunde gjøre at det er nye funksjoner som må bygges inn i systemet. Hovedoppgaven teamet har, blir derfor å endre og tilpasse systemet til forretningens behov. For hver endring må teamet analysere hva endringen krever, og hvilke muligheter de har for å implementere det. I analysefasen må man sette seg godt inn i hvorfor kunden trenger denne endringen, for å kunne levere best mulig løsning. De må videre velge og designe en løsning, og deretter endre eller skrive ny programmeringskode for å implementere løsningen. Det er ikke gitt hvordan man skal løse noe i systemutvikling, og ofte kan det være uforutsette problemer underveis som gjør at man igjen må vurdere andre løsninger. Når en endring er ferdig kodet, må den testes og godkjennes av en annen i teamet før den kan tas i bruk. Prosessen med å ta inn endringer krever blant annet god kunnskap og gode ferdigheter i de programmeringsspråkene som brukes, en god forståelse av kundens behov, og en god forståelse av muligheter og begrensninger i det eksisterende systemet.

Ved siden av utviklingen driver de også support for forretningen. De har både dagvakter og kveldsvakter hvor de ruller på ansvaret om å være tilgjengelig i tilfellet forretningen trenger hjelp. Det forretningen trenger hjelp til, er alt fra hvordan de skal bruke systemet som er laget, til at de sier ifra hvis noe ikke fungerer slik det skal. I sistnevnte tilfelle må man finne ut hva som har skjedd, hvor feilen er, og hvordan man skal kunne rette den opp. En slik feil kan berøre endringer som er gjort tilbake i tid, men oftest er det feil på endringer som nylig er implementert. Det vil si at den som skal gå vakt, må ha god oversikt over hva alle i teamet har jobbet med den siste tiden og forstå nok av hva de andre har gjort til å kunne endre i koden. Vaktordningen er til for å gi de andre i teamet rom til å holde på med sine endringer, heller enn å svare på spørsmål fra kunden. Derfor skal den som sitter vakt, prøve selv så langt det lar seg gjøre, heller enn å spørre de andre i teamet. Kravet til en god forståelse av hverandres arbeid er derfor sentralt her.

De formelle kommunikasjonslinjene mellom forretningen og teamet er servicesenteret og produkteieren. I servicesenteret registreres feil eller problemer knyttet til systemet, som brukeren oppdager. Disse håndteres i stor grad underveis av den i teamet som har dagvakt. Denne tar da tak i problemene og kommuniserer med brukeren direkte i servicesenteret. Her kan den som går vakt finne ut hva problemet egentlig er og legge opp forslag til løsninger med for eksempel skjermbilder eller lignende.

Produkteieren er den personen som *eier* systemet og er en representant for forretningen som møter teamet minst en gang hver måned, dvs. i start og slutfase av hver arbeidsperiode. Når brukere i forretningen har større endringer som de ønsker å få inn i systemet, er det produkteieren de tar kontakt med. Dette føres opp på en slags liste, backlog, over alle endringer relatert til systemet som forretningen ønsker å få gjort. Hver måned så går teamet og produkteieren over denne listen, estimerer tidsbruk på oppgavene, og prioriterer hva som skal gjøres i neste arbeidsperiode i forhold til hvor viktig en endring er, og hvor lang tid den tar.

Fremgangsmåte

Intervju.

Forberedelser og utvikling av intervjuguide. En god intervjuguide i kvalitativ forskning, bør balansere behovet for å dekke det som er relevant for det temaet eller problemstillingen som undersøkes, med åpenheten, fleksibiliteten og oppmerksomheten som kreves for å få frem det som er relevant for informanten (Charmaz, 2006). Med et ønske om å dekke det som virket relevant for studien, begynte jeg å skissere ut undertema som jeg mente burde bli undersøkt. Dette var tema som kunnskaps-/informasjonsinnhenting, deling av kunnskap (generelt), forskjellen i kunnskapsdeling og samarbeid i ulike relasjoner (tette/svake sosiale bånd), og utfordringer/barrierer av knyttet til disse prosessene. Før intervjuguiden ble utformet, hadde kontaktpersonen min informert meg om noen mulige barrierer, som forskjeller i nasjonalitet, geografisk avstand og ulikt erfaringsnivå, som var spesielt aktuelt i Statoil. Jeg ville imidlertid ikke låse informanten til disse foreslåtte barrierene, og brukte derfor åpne spørsmål som inngang til temaet barrierer, for å så gå dypere inn i de foreslåtte barrierene når tema som informanten ønsket å formidle var utdypet (se appendix B, for intervjuguide). Ved å stille åpne spørsmål opplevde jeg at informanten hadde mulighet til selv å definere hva som var viktig innenfor de rammene jeg hadde satt. Jeg mener dermed at balansen mellom opplevd relevans og åpenhet er ivaretatt.

For å forberede meg til intervjuene hadde jeg både lest meg opp på en del teori (fortrinnsvis innen kunnskapsledelse og sosiale nettverk), undersøkt interne nettsider og hatt samtaler med kontaktpersonen min som kunne gi innsikt i konteksten informantene opererer i. Jeg hadde også fått en liten innføring i programmering og testing av en nøkkelinformant med god teknisk kunnskap uten tilknytning til Statoil, for å ha bedre forståelse for hva informantene gjør og hvilke begreper de er troende til å bruke. Disse formene for forberedelse er det ulike meninger om verdien av. I etnografiske studier og innen grounded theory er det ofte et ideal å kunne møte feltet forutsetningsfritt, slik at man kan konsentrere seg fullt og helt om informantene uten å lede de inn i forhåndsbestemte kategorier (Tjora, 2010). Både Kvale og Brinkmann (2009a) og Yin (2009) påpeker imidlertid at man må ha god kunnskap om et tema for å kunne studere det og generere

gode data. Selv innen grounded theory anerkjenner de at teoretisk forforståelse kan gjøre det lettere å se hva som er viktig, og forstå hva det handler om (Strauss & Corbin, 1990). For min del var teorigjennomgangen og informasjonen om bedriften som helhet, viktig for å kunne vite hvilke tema jeg skulle stille spørsmål om, samt for å ha en forutsetning for å vite hva som kunne være relevante oppfølgingsspørsmål. Innføringen i programmering og samtaler med programmere i mitt nettverk, har i tillegg gitt meg et lite innblikk i hva en jobb som systemutvikler krever. Det har på denne måten gitt meg bedre grunnlag til å stille oppfølgingsspørsmål knyttet til dette. Samtidig har det gitt meg en bredere forståelse av hvor forskjellige ulike typer jobber innen systemutvikling kan være, noe som har hjulpet meg i å se nyanser i materialet.

Mer kunnskap betyr imidlertid at man i større grad kan ha en oppfatning av hva man kan finne, og at man dermed forsøker å lete etter informasjon som kan bekrefte ens egen virkelighetsforståelse. Kvale og Brinkmann (2009a) påpeker at det derfor er viktig at intervjueren kommer til feltet med en bevisst naivitet, hvor man lytter, er nysgjerrig og er åpen for uventet informasjon. Det er også viktig å være kritisk til sine egne forutsetninger under intervjuet. Jeg har forsøkt å møte feltet med en slik naivitet, nysgjerrighet og åpenhet, men hvorvidt jeg har lyktes med å legge unna forutsetningene jeg hadde, er det vanskelig for meg å vurdere. For å kunne vurdere dette bedre lagde jeg en grov oversikt over alt av potensiell relevant teori og hva jeg hadde av kjennskap til bedriften før jeg begynte å intervju, for lettere å se om dette har styrt prosessen videre. Når materialet har ledet meg til å bruke teori (praksisteoriene) som jeg før undersøkelsen ikke hadde kjennskap til, regner jeg dette som et tegn på at jeg har vært åpen nok til å generere informasjon som for min del var ny.

Et annet verktøy jeg har benyttet meg av gjennom prosessen, er en form for dagbok. I planleggingsfasen og i løpet av den tiden jeg var i bedriften ble jeg eksponert for måter å tenke på som for meg var uvanlig, eller som på andre måter produserte spørsmål jeg måtte reflektere over. Disse skrev jeg ned kontinuerlig i en egen logg. Her skrev jeg også ned førsteinntrykket rett etter hvert intervju – Hva handlet det i all hovedsak om? Hva var viktigst? Hvorfor mente han det?. Dette kan være en god måte å holde rede på hvordan oppfatninger endrer seg gjennom prosessen (Kvale & Brinkmann, 2009a). Det er også viktig som en del av grounded theory i det man kaller memoskriving (Charmaz, 2006). Dette kommer jeg tilbake til.

Før intervjuene ble gjennomført, viste jeg intervjuguiden til både veileder og kontaktperson. Dette førte til noen mindre endringer og en forbedring av språket i intervjuguiden. Det anbefales ofte å ha et pilotintervju for å teste hvorvidt spørsmålene fungerer, for å bli kjent med intervjuguiden og for å øve seg. Siden spørsmålene som ble stilt, var designet til det caset jeg skulle studere, ville imidlertid ikke et pilotintervju kunne produsere en logisk forberedelse til in-

tervjuet, fordi spørsmålene for andre ikke ville ha vært like relevante. Vurderinger gjort sammen med veileder og kontaktperson var dermed den formen for kvalitetssikring jeg valgte å bruke i denne sammenhengen.

Gjennomføring av intervju. Intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass, i et av gruppe-/videorommene som var tilgjengelig. Dette kan ifølge Tjora (2010) bidra til en avslappet stemning, da informanten er i kjente omgivelser. Tidspunkt og rom ble avtalt i forveien. Intervjuet ble tatt opp, enten på digital lydopptaker, eller med passordbeskyttet lagring i Statoils systemer.

Intervjuene begynte med en kort briefing om prosjektet, tilsvarende den informasjonen som sto i informasjonsskrivet. I de tilfellene jeg var usikker på om deltakelsen var av informantens eget ønske, var jeg ekstra påpasselig med å forsikre meg om at informanten hadde lest og forstått informasjonsskrivet og lot informanten lese gjennom et informasjonsskriv som jeg hadde skrevet ut. Jeg fortsatte med en påminnelse om at det var frivillig å delta, og at de når som helst kunne trekke seg uten personlige konsekvenser. Jeg lurte på om vedkommende hadde spørsmål, og hvis det var tilfellet, svarte jeg på dette. I samme sekvens innhentet jeg muntlig samtykke, både til å delta og ta opp samtalen. Kvale og Brinkmann (2009a) anbefaler å begynne med en slik briefing, blant annet for å ta vekk noe av usikkerheten en informant kan sitte med, slik at man kan skape en mer fortrolig stemning.

Etter briefing begynte jeg med et generelt spørsmål om hva jobben til informanten går ut på. Dette betrakter jeg som et trygt spørsmål å svare på, siden det ofte dukker opp i flere sosiale sammenhenger. I tillegg kan det gi mye informasjon om informantens praksis. Jeg brukte dette innledningsspørsmålet for å komme inn på hvordan informanten selv forsto sin egen jobb og sin egen rolle. I tilfeller hvor informanten selv kom inn på tema som jeg hadde valgt ut i intervjuguiden, tok jeg utgangspunkt i det informanten hadde fortalt for å få en naturlig overgang til neste spørsmål. Dette var for å gjøre intervjusituasjonen mer naturlig og lik en normal samtale. For eksempel kunne en informants fortelling om sin rolle i forhold til brukerne av applikasjonen, lede opp til spørsmål om hvordan han innhenter og bruker informasjon fra denne kilden, for å så snakke mer generelt om innhenting av informasjon og kunnskap. I den grad det lot seg gjøre, forsøkte jeg å holde denne typen dynamikk gjennom hele intervjuet til alle temaene i guiden var gjennomgått.

Kvale og Brinkmann (2009a) påpeker at det er forskjellige måter en forsker velger å bruke intervjuguiden på, fra det helt strukturerte til mer å være en oversikt over emner som skal dekkes. I mitt tilfelle behandlet jeg guiden som en oversikt over hva som skulle gjennomgås, og som en trygghet i tilfellet intervjuet stoppet opp. Dette gjorde at ingen intervju ble helt like og

at spørsmål som vekket interesse hos informanten, ble lagt mer vekt på enn de spørsmålene som ikke virket relevante.

Ulike spørsmålsformuleringer ble brukt underveis i intervjuene. Ved siden av de innledende spørsmålene, benyttet jeg meg av ulike former for bekreftelse på at jeg hadde forstått, og at jeg ønsket at han skulle utdype. Nikk, enkle “*mm*” eller interesserte “*jaha?*”, bidro til dette. Enkelte ganger trengte jeg mer utdypende informasjon, og jeg kunne da spørre om eksempler, eller rynke litt på pannen og si “*jeg forstår ikke helt hva du mener, kan du utdype?*”. For å gjøre fortolkningen lettere i etterkant, kunne jeg også søke bekreftende informasjon, for eksempel ved å si “*Når du sier dette, mener du da...?*”. I tilfeller hvor informanten snakket om et *vi*, stilte jeg enkelte ganger spørsmål om hvem vi er i denne sammenhengen. Dette ga ofte veldig god informasjon og er noe jeg gjerne skulle ha husket å benytte meg mer av. Disse ulike måtene å stille spørsmål på, kan gi et mer variert og fyldig datamateriale enn intervju som varierer mindre i spørsmålsstillingen (Kvale & Brinkmann, 2009a).

For å være i stand til å løsrive meg fra intervjuguidens struktur og heller lytte mer aktivt til informanten, skrev jeg ned stikkord underveis som jeg kunne komme tilbake til når det ble et naturlig opphold i samtalen. Mot slutten av intervjuet så jeg over intervjuguiden for å se om det var viktige spørsmål som var glemt. Hvis det ikke var det, avrundet jeg med å spørre om det var mer informanten ville tilføye, eller om han hadde noen spørsmål. Ofte kom informanten da med en oppsummering av det vi hadde vært inne på under intervjuet, hvor informanten også fikk vise hva han selv mente var viktigst. En slik avslutning er ment å redusere eventuell anspenthet som har oppstått hos informanten etter å ha delt viktige sider ved livet sitt (Kvale & Brinkmann, 2009a). Oppbygningen i intervjuet, med oppvarming, refleksjonsdel og avrundning, er ment å gi en trygg ramme for intervjuet (Tjora, 2010). Dette bidrar til å skape en god stemning for å la informanten åpne seg i refleksjonsdelen, samt gi et positivt inntrykk ved avslutningen, slik at man står igjen med et godt utgangspunkt for å ta kontakt og avklare eller spørre etter nye intervju senere.

Endring av intervjuguide. Etter gjennomføring av første intervju var det enkelte spørsmål som viste seg å være vanskelig å svare på, og som trengte tydeliggjøring. Dette gjaldt spesielt et spørsmål som lød “*På hvilke måter tror du at mer effektiv kunnskapsoverføring hos dere ville ha påvirket jobben din?*” I ettertid kan jeg forstå hvorfor det var vanskelig å svare på, da jeg på nåværende tidspunkt selv ikke forstår hva jeg ville med det. Jeg tror imidlertid det kan ha noe med de uformelle samtalene jeg hadde hatt med ulike personer i bedriften, hvor de hadde sagt “*Ja, det trenger vi*”, eller “*Den er ikke-eksisterende her iallfall*” når jeg sa at jeg skulle undersøke kunnskapsoverføring. Jeg ser ut i fra loggen at dette hadde fått meg til å lure på hvor denne en-

tusiasmen kom fra, og hvordan de selv ble påvirket av det de rapporterte som ikke-eksisterende kunnskapsoverføring. Beslutningen jeg gjorde på dette tidspunktet var å vente med spørsmålet i de neste intervjuene, til jeg så om de andre svarene kunne gjøre spørsmålet overflødig. Stort sett var dette tilfellet.

Siden det også var informanter fra forskjellige posisjoner og roller både i teamet og avdelingen som helhet, la jeg til og justerte noen av spørsmålene i forhold til hva informanten mest sannsynlig kunne tilby. Dette var spesielt aktuelt å gjøre i intervjuer med personer utenfor teamet som kunne fortelle mer om konteksten, hvor spørsmål som var ment for teamet, ikke nødvendigvis var like relevant. Eksempler på spørsmål som var mer aktuelle å stille til folk utenfor teamet, var oppfatningen de hadde av de ulike teamene og lokasjonene, avhengighetsforholdene horisontalt og vertikalt i organisasjonen, hvordan systemene hang sammen og lignende. Dette kunne gi meg et bilde av hvordan teamet plasserte seg i forhold til resten av organisasjonen, og hvorvidt forhold som ble oppdaget i teamet, gjaldt flere.

Ved ett tilfelle viste store deler av intervjuguiden seg å være irrelevant, etter at det første spørsmålet om informantens rolle i organisasjonen ble besvart. I dette tilfellet visste jeg lite om informanten før jeg kom inn i intervjuet, og jeg måtte derfor improvisere. Denne personen kunne fortelle om hvordan de mer generelt jobbet med kunnskapsoverføring når det eksisterte store forskjeller mellom folk. Intervjuet var i så måte nyttig for å gi meg et inntrykk av hva som var mulig å gjøre av praktisk endring i bedriften.

Utfordringer i intervjusituasjonen. Flere utfordringer oppsto i forbindelse med intervjuene. Spesielt gjaldt dette de intervjuene som ble gjennomført via telefon og video. Jeg kan begynne med intervjuet som ble et telefonintervju. Begge intervjuene var i utgangspunktet ment å være videointervju, siden jeg anså det som viktig for samspillet mellom intervjuer og informant å kunne se og bruke ansiktsuttrykk, og kroppsspråk for å kunne gi signaler og tolke utsagn bedre. Jeg booket selv rom til intervjuene. Med lite erfaring i møtebookingssystemet i Statoil, booket jeg ved en feiltakelse et rom uten mulighet for videooverføring for en av informantene. Jeg oppdaget dette i siste liten og fikk booket et nytt rom noen minutter før intervjuet skulle starte. Informanten hadde da allerede gått til det rommet vi hadde avtalt, og jeg fikk derfor ikke informert om romendringen i tide. Resultatet ble et telefonintervju.

Dette har sine klare ulemper, men også noen uventede fordeler. Som hovedregel sies det at man ikke bruker telefonintervju med mindre det er helt nødvendig, nettopp på grunn av restriksjonene som gjorde at jeg ikke ønsket å bruke telefonintervju i utgangspunktet (Tjora, 2010). Teamet jeg studerte, brukte imidlertid mest telefon i sine daglige samtaler, og jeg fikk dermed bedre mulighet til å sette meg inn i hvordan dette kommunikasjonsmediet kunne begrense

kommunikasjonen mellom partene.

Feilen som førte til telefonintervju fremfor videointervju var ekstra problematisk fordi dette var den sjansen jeg hadde til å intervju en av nykommerne med asiatisk bakgrunn. Kvale og Brinkmann (2009a) forteller hvordan kulturforskjeller mellom informant og intervjuer kan gi grobunn til flere misforståelser både under intervjuet og i tolkningen i etterkant. Under intervjuet var imidlertid hovedutfordringen min å forstå den formen for engelsk som informanten praktiserte når jeg ikke hadde andre måter å skape et inntrykk av hva han sa enn det lyden kunne gi. I flere tilfeller forårsaket dette at det ble dårlig flyt i samtalen, og at så mye tankekraft ble brukt på å forstå, at det ble vanskelig å stille gode oppfølgingsspørsmål. Det bidro også til at eventuelle misforståelser knyttet til kulturelle forskjeller, ble vanskeligere å identifisere og rydde opp i.

I ettertid ser jeg en antydning til at jeg kan ha tråkket over en grense for hva det er greit å spørre om, slik at han har hatt et behov for å bagatellisere problemer. Om dette skyldes hans status som nykommer i denne sammenhengen, og dermed et behov for å vise at han mestret en situasjonen, om det er en annen måte å kommunisere på, eller om det skyldes at spørsmålene jeg kom med, virker mer kritiske enn de var ment, kan jeg bare spekulere i. Eksempel på et slikt spørsmål er *“Do you experience that it’s easier, or any different, working with your coworker from the same nationality and language, than working with your other coworkers?”*. Svaret på dette var at det ikke var vanskelig, fordi de uansett snakket engelsk hele tiden, og at begge de nye nå holdt på å lære seg norsk. Med flere kilder (inkludert observasjon) som viste problemer, var det vanskelig for meg å tro at slike utsagn ikke var en bagatellisering, selv om det ikke kan utelukkes at informanten faktisk ikke opplevde situasjonen som et problem.

I intervjusituasjonen var jeg imidlertid litt uforberedt på å måtte hale ut informasjon knyttet til utfordringer og problemer, siden informanten hadde fått vite at temaet var barrierer for kunnskapsoverføring. Jeg hadde også informert om at jeg allerede hadde hatt samtaler med noen av de etablerte, og at dette var noe av det som gjorde at han var en interessant informant. I et forsøk på å gjøre det tryggere å vise sårbarhet, forsøkte jeg å bruke projeksjon aktivt ved å antyde at mine samtaler med de erfarne hadde gitt meg et inntrykk av at de aktuelle delene av jobben som vi snakket om på dette tidspunktet, kunne være krevende, også for dem. Fortsatt var imidlertid svaret at det ikke var noe problem.

Grisar-Kassé (2004) påpeker at negative opplevelser i intervjusituasjonen, som for eksempel ens egne utfordringer knyttet til kulturforskjeller, også kan være gode data. Med bakgrunn i grounded theory og tanken om at *alt er data* (Glaser, 2002), argumenterer Grisar-Kassé (2004) for at egne opplevelser kan være en valid kilde, og dermed ikke noe som skal skjules på grunn av skam (slik mange i følge henne gjør). I mitt tilfelle bekreftet intervjuet med nykommeren de

fordommene jeg hadde fått høre fra de etablerte, og gjorde på den måten at jeg forsto bedre hva de etablerte mente. Jeg fikk selv kjenne hvordan psykologiske mekanismer i møte med det man selv ikke forstår, kan slå inn, selv om man ikke ønsker det. Samtidig gjør dette noe med meg som forsker, og med kravet til å være upartisk. For min del har dette gjort at jeg har innsett at jeg ikke er i stand til å tolke nykommerens intervju på hans premisser, da jeg har en begrenset forutsetning for å sette meg inn i hans livsverden på en valid måte. Jeg har dermed vært forsiktig med å tolke sitater som kommer fra dette intervjuet. Gjennom å se mer på beskrivelser av hvilke prosesser som skapes når de kommuniserer og samarbeider, og hva dette fører til i form av tilgang, har spørsmål om hvorvidt problemer bagatelliseres, eller om de faktisk ikke oppleves så sterkt, fått mindre betydning, da det er de etablertes oppfatninger som hindrer eller gir tilgang.

Som nevnt var det knyttet utfordringer til begge intervjuene som ikke var ansikt til ansikt. I det andre tilfellet var det videorommet som jeg hadde booket, blitt dobbelbooket. Dette var et stort videorom, og de andre som hadde booket samme rom var en større gruppe. Denne utfordringen løste seg imidlertid greit, da jeg fikk hjelp til å finne et mindre rom til mitt intervju. Noen få minutter på overtid fikk jeg ringt opp, forklart situasjonen og fikk deretter etablert en god tone i intervjuet.

Begge intervjuene med video eller telefon krevde en annen form for intervjuteknikk enn intervjuene som foregikk ansikt til ansikt. Blant annet var det mye vanskeligere å bruke taushet som et virkemiddel for å gi informanten betenkningstid, da taushet gjerne ga en annen og mer nervøs stemning over video/telefon enn det gjorde uten mediert kommunikasjon. Båndbredden, spesielt på videointervjuet, var også noe begrenset. Dette gjorde at vi lettere avbrøt hverandre, fordi lyden brukte litt tid på å komme frem. I slike tilfeller lot jeg informanten få snakke ut, for så å stille spørsmålet jeg skulle stille, hvis det fortsatt var relevant.

Samlet mener jeg at bruken av video og telefonintervju har styrket analysen min, da det er lettere å sette seg inn i kommunikasjonen mellom partene når jeg selv har opplevd hvordan systemene fungerer. Datamaterialet kunne nok imidlertid ha blitt styrket av å reise ned til kontor 3 for å snakke med nykommerne direkte, se med egne øyne hvordan de arbeidet fra dag til dag og hvilke realiteter de måtte forholde seg til. Dette var imidlertid ikke mulig av økonomiske og praktiske årsaker.

Transkribering. Transkribering har ifølge Kvale og Brinkmann (2009a) fått mindre fokus enn innsamling og analyse i forskningen. Man bør likevel være oppmerksom på at det finnes ulike måter å transkribere på, og benytte det som er mest hensiktsmessig i forhold til hva man har tenkt å bruke det til. En detaljert språklig analyse vil kreve mer av en transkripsjon enn en analyse av innhold og historier. I min analyse er det innholdet som står i fokus. Jeg har i større

grad spurt om hva som blir sagt enn hvordan det blir sagt. Dermed fremsto det som unødvendig bruk av ressurser å registrere alle sukk, pauser, forlengelse av lyd, tonefall eller lignende. Siden jeg dessuten hadde foretatt intervjuene på egen hånd, kunne jeg i mange tilfeller fortsatt huske hvordan informanten vektla ulike ord eller deler av teksten. Jeg har derfor valgt å skrive ned det verbale innholdet ord for ord, i tillegg til markeringer ... der det var lengre pauser, og (...) der det var vanskelig å høre hva som ble sagt. I sitater som er brukt i oppgaven, markerer [...] steder hvor jeg har hoppet over deler, for eksempel hvis informantene kommer med et eksempel som avslører teamets identitet, eller hvis det som er tatt bort ikke var viktig. [Tekst] markerer steder jeg har tilføyinger.

Innholdet i intervjuet ble skrevet på bokmål eller engelsk, slik at det ikke skulle være typiske dialektbaserte vendinger som var gjenkjennbare i sitatene. I transkripsjonen er navn på personer og datasystemer erstattet av pseudonymer eller koder, hvor en egen liste med referansene til disse kodene ble oppbevart et annet sted enn resten av datamaterialet.

Transkriberingen av materialet foregikk kort tid etter intervjuene. De første intervjuene ble transkribert før de siste intervjuene fant sted, og ble på denne måten til hjelp i de siste intervjusitasjonene. Dette følger anbefalingene fra grounded theory, hvor transkripsjon og analyseprosessen skal begynne så tidlig som mulig for lettere å kunne sette fokus på det som etter hvert viser seg å være relevant (Charmaz, 2006)

Bruk av materialet i det ferdige produktet: Sitatbruk. Sitatene som er kommet med i denne oppgaven er alle på norsk, bokmål. Dette er for å få et uniformt språk som gjør det vanskeligere å skille mellom informantene i tilfeller hvor det ellers hadde vært lett å kjenne dem igjen internt i bedriften. Av samme grunn har jeg også valgt å utelate både navn og pseudonymer på personene som har svart, og heller beskrevet informanten ut ifra hvilken side av saken han sto på (etablert/nykommer), (etablert på kontor 1, etablert på kontor 2).

Intervjuet som ble transkribert på engelsk, ble i sitatene også oversatt til norsk. I denne prosessen er det lett å gjøre feil, og oversette på måter hvor nyanser forsvinner (Marschan-Piekkari & Reis, 2004). Jeg hadde imidlertid et dilemma i forhold til at flere av setningene isolert sett kunne være vanskelig å forstå og lese. I tillegg inkluderte flere av de aktuelle sitatene eksempler som jeg av anonymitetshensyn ikke kunne ta med. Dette innebar at hvis jeg hadde skrevet ut det engelske sitatet slik det var skrevet, måtte jeg uansett ha skrevet om og fylt inn tekst for at leseren kunne ha fått det samme ut av teksten som jeg selv hadde fått. For eksempel kunne eksemplene belyse det som ble sagt på måter som gjorde sitatet meningsfullt. Oversettingen til norsk er dermed gjort på en slik måte at det i større grad illustrerer det forståelsesgrunnlaget jeg har hatt, enn et forsøk på ordrett oversetting. I den grad meningen etter min oppfatning har

forblitt den samme ved direkte oversetting, har jeg imidlertid gjort dette.

Analyse. Transkripsjonene ble analysert gjennom analyseprogrammet NVivo 9. Programmet egner seg i utgangspunktet godt for kategorisering og koding av større mengder data, da det er lett å samle tekstbiter i kategorier, kommentere disse kategoriene i egne notater og lenke kategorier og notater sammen. I løpet av prosessen opplevde jeg imidlertid at programmet ikke håndterte den store datamengden, og at det da gikk tregt, at det i noen tilfeller stoppet opp, og at jeg i ytterste konsekvens mistet et par av notatene jeg hadde skrevet. Etter å ha opplevd dette gikk jeg over til vanligere skriveprogrammer og penn og papir for å fortsette analysen og tankearbeidet der.

Datamaterialet ble analysert etter inspirasjon fra grounded theory. Med dette mener jeg at noe av den systematiske måten å sortere og kategorisere data på, og enkelte aspekter som skiller grounded theory fra annen kvalitativ forskning, er benyttet. Kjennetegnene på grounded theory er i følge Glaser (Charmaz, 2008):

- Analysen og datainnsamlingen foregår simultant
- Utvikler analytiske koder og kategorier fra data, heller enn forhåndsbestemte hypoteser
- Konstruerer teorier som kan forklare atferd og prosesser
- Memoskriving, det vil si analytiske notater som bidrar med å gjøre kategorier mer eksplisitt og fyldig
- Sammenligning mellom data og data, data og konsepter, konsepter og konsepter
- Teoretisk sampling, innhente data for å sjekke og utdype konseptuelle kategorier, heller enn for å bevise funn som representative for en populasjon
- Vente med litteraturgjennomgang til etter at analysen har tatt form

Metoden er systematisk lagt opp gjennom ulike analysesteg og kan derfor å egne seg godt for ferske forskere som meg selv (Charmaz, 2008). I følge Charmaz (2006) er imidlertid ikke grounded theory en oppskrift, men heller retningslinjer for hvordan man kan gå frem, noe som gjør at metoden kan tilpasses i noen grad til egne preferanser. Dette støttes av Symon og Cassell (2004), som påpeker at kvalitative forskere sjelden følger metoden på oppskriftsmessig og rigid måte, men heller tilpasser metoden til sin praksis. Jeg har dermed ikke forholdt meg til grounded theory som en regelbok, men heller benyttet meg av det jeg har oppfattet som nyttig, innenfor de praktiske mulighetene jeg hadde for gjennomføring. Analyseprosessen i GT følger et mønster

bestående av flere analysesteg. Disse vil beskrives nedenfor. Stegene i analysen er imidlertid ikke fullstendig lineær, ettersom det er vanlig å gå litt frem og tilbake mellom de forskjellige stegene for å belyse konseptene som kommer frem, best mulig (Strauss & Corbin, 1990).

Linje for linje. Det første steget i en GT-analyse er linje for linje-koding. Det er litt forskjellig hva som regnes for å være en linje, og ofte kan det være mer hensiktsmessig å kode minste meningsbærende enhet, enten det er bare noen få ord, en linje, en setning eller små avsnitt (Charmaz, 2006). Jeg forsøkte i denne prosessen å holde meg til setninger, iallfall i den grad setningene var slik at det gikk an å beskrive innholdet.

Kodene som lages under linje for linje koding er beskrivende, gjerne aktive, slik at man lett ser hvilke prosesser som skjer. Her tas det utgangspunkt i informantens utsagn, og det gjøres dermed ikke noen vurderinger på dette tidspunktet om det er korrekt eller ikke (Charmaz, 2006). I kodene brukes dagligdags språk, og det er ønskelig at teoretiske og fagspesifikke begreper holdes unna i denne delen av analysen for at kodene best mulig skal kunne representere data.

Ofte kan begreper og formuleringer som informanten selv bruker, utgjøre en god beskrivelse som den er, for eksempel hvis det brukes begreper som er knyttet spesielt til informantens kontekst. I tråd med GT's anbefaling om å holde seg tett til data, har jeg i slike tilfeller kodet *in vivo*, det vil si at ordene som brukes i koden og innholdet i koden er det samme (Charmaz, 2006). En slik kode kunne være *Konger på haugen*. Begrepet var ikke helt nytt, men det at flere av informantene brukte dette begrepet uoppfordret, gjorde meg oppmerksom på at dette kunne fange opp noe om deres kollektive forståelse.

Av denne prosessen ble det svært mange koder, og det var lett å miste oversikt. Sortering ved de neste stegene ble dermed viktig for å ta analysen opp et nivå.

Fokusert koding. Neste steg er fokusert koding. Her plukker man ut de viktigste kodene, for eksempel hvis det er koder som går igjen, eller på andre måter fremstår som spesielt relevant, og samler disse i konsepter og kategorier. I denne prosessen går man mer tematisk til verks og ser kjapt over større deler av data, for å få et innblikk i om de interessante kodene også kan gjelde andre deler av data (Charmaz, 2006). I Nvivo har jeg gjort dette ved å lage en trestruktur, hvor de kodene som er av interesse blir flyttet eller kopiert inn i en passende overordnet kategori. Videre har jeg delt inn den overordnede kategorien i mindre deler, slik at trestrukturen etter hvert har flere nivå. Et eksempel på dette er under det jeg kalte *mangel på erfaring*, hvor man blant annet kunne finne underkategorien *begrenset hvor komplisert en oppgave kan være*. Under sistnevnte kategori kunne man finne enkle koder som *Må få inn en viss basis før du kan snakke med de flinke*, og *Jo mer spesifikk, jo bedre*.

Å samle relaterte koder i samme kategori kan gjøre datamaterialet ryddigere og enklere å

jobbe med, slik at man lettere kan se sammenhenger og dimensjoner i materialet. For eksempel kan et tema presenteres noe utydelig i ett intervju, men være bedre forklart i et annet (Charmaz, 2008). Det gjør det også lettere å se motsetninger og nyanser i materialet. I mitt materiale kunne variasjonen i de fokuserte konseptene og kategoriene gi meg bedre mulighet til å se hvor etablerte og nykommere oppfattet seg selv som forskjellige, noe som antydte retningen inn i de videre analysene.

Aksial koding. I følge Strauss og Corbin (1990) gjør man aksial koding når man lager sammenhenger mellom kategorier og subkategorier for å utvikle kategoriene videre. Frem til dette punktet har analysen først og fremst bidratt til å sortere materialet og gjort det lettere å håndtere. Selv om sorteringen i seg selv krever at man stiller spørsmål og tar beslutninger, har jeg i større grad stilt spørsmål knyttet til materialet i de mer avanserte delene av analysen. Eksempler på spørsmål kunne være: *Hva betyr dette for nykommerne/etablerte? Hvilke forutsetninger eksisterer for at dette skal være betydningsfullt? Hvordan henger denne kategorien sammen med resten av materialet? Hvilke konsekvenser, positive så vel som negative, kommer ut av dette?* I denne prosessen ble kategoriene utdypet og utforsket gjennom å se hvordan ulike kategorier relaterer seg til hverandre. Jeg har ikke fulgt Strauss og Corbins (1990) fremgangsmåte systematisk i denne fasen, men med nysgjerrighet, kritiske og mindre kritiske spørsmål kan prosessen minne om fremgangsmåten for aksial koding.

Ved å sammenligne og stille spørsmål rundt kategorier som for eksempel *erfaring, mangel på erfaring og Scrum (arbeidorganisering)*, kunne jeg se at informantene, spesielt de etablerte, oppfattet en stor kontrast mellom seg og de nye, noe som delvis ble bekreftet av den nye. Jeg kunne også lettere se at denne forskjellen gjorde det vanskelig for de etablerte når de skulle koordinere arbeidet. Jeg kunne videre se gjennom mine andre kategorier at kontrasten ikke bare gjaldt erfaring. Dermed ble det utviklet en hovedkategori eller gjennomgangstema som jeg foreløpig kalte splittelse. Under der viste flere kategorier hvordan kontraster og splittelser påvirket blant annet kunnskapsoverføring, samarbeid, relasjonsdanning og lignende. Det var imidlertid noen aspekter ved kategoriene som var vanskelig å sette ord på i denne fasen, som gjorde integrering av kategoriene vanskelig. Dette ledet meg til litteraturen på området.

Forholdet mellom teori og analyse. På det tidspunktet hvor jeg hadde funnet et gjennomgående tema, begynte jeg å se hva eksisterende teorier hadde å by på. Det å undersøke litteraturen mot slutten av analysen er noe av det som kjennetegner grounded theory og er ment å skulle gjøre det enklere å finne ny teori basert på data, heller enn å reprodusere og bekrefte gammel teori (Charmaz, 2006). Det å utforske teori er imidlertid viktig for å vite hvordan man kan bidra til utvikling av eksisterende eller ny teori (Strauss & Corbin, 1990). Da jeg fant praksislitteratu-

ren, oppdaget jeg begreper og måter å tenke på som lot meg navngi prosesser og kategorier som jeg tidligere slet med å beskrive. Det ble også lettere gjøre de analytiske skillene mellom kategoriene tydeligere. Fokuset på deltakelse i praksis ga meg en bedre forståelse for hvordan holdninger som *begrenset hvor komplisert en arbeidsoppgave kan være når man ikke har erfaring*, kunne bety begrensninger i tilgangen til praksis for nykommere, gjennom de konsekvenser denne holdningen hadde på arbeidsorganiseringen. Begrepet tilgang, slik det er beskrevet i teoridelen, ga meg i tillegg en analytisk måte å se prosesser i materialet på og ga meg et språk for å forklare hvordan splittelser og forskjeller kunne gi ulike muligheter og begrensninger for ulike personer. Begrepet tilgang var imidlertid ikke brukt i stor utstrekning i praksislitteraturen selv om flere av prosessene som ble beskrevet, handlet om ulike måter man fikk tilgang til praksis på. For min del kunne jeg dermed videreutvikle dette begrepet, ved å forklare prosessene i materialet gjennom ulike tilgangsfaktorer. Disse tilgangsfaktorene er det som har blitt stående som mine resultater.

Et viktig kjennetegn på grounded theory er at man til stadighet går tilbake til innsamling av data når man ønsker å utdype, fortette eller gi mer kjøtt på beina til en kategori eller et konsept. Man kan for eksempel se antydninger til en prosess i materialet, som kan være verdt å sjekke ut nærmere. Dette kalles teoretisk utvalg (Charmaz, 2006). I min studie foregikk mesteparten av datainnsamlingen på begynnelsen, da jeg ikke ville bruke for mye av teamets tid og ressurser etter dette. Det var imidlertid noen uavklarte og utydelige deler av materialet som kunne vise seg å være svært sentrale, etter hvert som det kom frem hvordan etablerte til en viss grad kontrollerte arbeidsfordelingen, og dermed nykommernes tilgang til praksis. I den sammenhengen ønsket jeg å sørge for at jeg hadde forstått dette riktig. Jeg spurte derfor en av de etablerte om jeg kunne stille noen spørsmål, noe han sa seg villig til. Denne samtalen forsøkte jeg å gjøre så kort som mulig, for jeg visste at vedkommende hadde dårlig tid. Avklaringen var imidlertid viktig fordi jeg da kunne utforske de delene av materialet som senere ble til mine tilgangskategorier, med en viss forsikring om at jeg hadde grunnlag i data.

Memo. Under hele prosessen har memoskriving på ulike måter vært viktig. Memoskriving er at man skriver uformelle analytiske notater underveis i prosessen (Charmaz, 2006). Her kan man reflektere over de spørsmålene man stiller til teksten, innholdet, fenomenet, prosessene eller kategoriene som kommer frem. Det er også her man skriver ned og utforsker innholdet og grensene i kategoriene. I mitt arbeid var memoskriving til god hjelp. Spesielt for å skrive ned ulike forklaringer, hypoteser og refleksjoner som jeg igjen kunne bruke til å gå over materialet på nytt for å se hvor holdbare refleksjonene kunne være.

Siden memoene er uformelle, kunne jeg tillate meg å skrive uten å tenke på en leser. Jeg kunne dermed komme med hypoteser og sammenligninger som gikk ut over datamaterialet jeg

hadde, og som i enkelte tilfeller kunne være mer kreative enn grunnet i data. Gjennom å se tilbake på datamaterialet ble slike hypoteser enten styrket, avkreftet eller tatt vekk på grunn av for lite data, og jeg kunne da lettere se hvor grensene til en prosess eller et fenomen gikk.

Konstant komparativ metode. Et kjennetegn ved grounded theory er at man konstant sammenligner ulike deler av data, ulike koder og kategorier med hverandre. Dette drar analysen fremover på en måte som sikrer grunnlag i data. I mitt arbeid var det for eksempel viktig å kunne gå mellom de mer avanserte delene av analysen, og etter hvert teori på området, og tilbake igjen til sortering og kategorisering av data. Det å sammenligne ulike kategorier kunne også bidra til å se sammenhenger i materialet som belyste materialet bedre enn kategoriene i seg selv.

Det har også vært viktig å se gjennom intervjuene etter hvert som analysen har blitt mer avansert for å vurdere om analysen fortsatt kan være gyldig, gitt det datamaterialet man har. Ved hyppig bruk av sitater ønsker jeg å belyse sammenhengen mellom mine egne refleksjoner og datamaterialet, slik at en leser lettere kan vurdere gyldigheten av mine resonnementer.

Kvalitetskriterier

Validitet handler om å kunne vurdere hvor godt forskningen har blitt utført, og om det man har funnet kan være troverdig og nyttig (Yardley, 2008). Siden kvalitativ forskning bygger på et annet vitenskapsideal enn kvantitativ forskning, reflekteres dette i at validitetskriteriene i kvalitativ forskning skiller seg fra de man tradisjonelt streber etter i kvantitativ forskning. Der hvor man i kvantitativ forskning har et større antall respondenter, benytter kvalitativ forskning få informanter for å kunne gå dypere inn i et fenomen, en historie eller diskurs. Der hvor man i kvantitativ forskning forsøker å være så objektiv som mulig, og redusere antall feilkilder, er kvalitativ forskning i mye større grad av en slik utforming at det å sikte mot objektivitet i beste fall blir naivt, og i verste fall kan ødelegge fordelene som ligger i kvalitativ forskning.

Yardley (2008) har derfor forsøkt å utforme validitetskriterier som skal være gjeldende for kvalitativ forskning. Disse er:

- Følsomhet for kontekst
- Forpliktelse og nøyaktighet
- Transparens og sammenheng
- Innvirkning og viktighet

Følsomhet for kontekst handler blant annet om at man redegjør for relevant teori, og plasserer studien i en teoretisk kontekst hvor den har betydning. I denne studien har jeg redegjort for praksislitteraturen og faultlineteorien, da det er innenfor denne teoretiske konteksten jeg ønsker

å utvikle teori. Det handler også om å forstå at informantenes sosiokulturelle kontekst kan virke inn på innsamling og analyse av data. Med min etniske bakgrunn som norsk, kan jeg i det tverrkulturelle intervjuet ha blitt betraktet som en av de norske, og på den måten gjort informanten mindre villig til å røpe sine tanker og holdninger. Det er også mulig at jeg som kvinne har hatt en dårligere forutsetning for å få informanten til å åpne seg, enn hva en av samme kjønn ville ha gjort. Ved å stille åpne innledningsspørsmål har jeg forsøkt å unngå noe av denne problematikken. Ved å bruke utstyr som informanten er kjent med, og la informanten gjennomføre intervjuet ved sin egen arbeidsplass, har jeg også forsøkt å skape en viss trygghet i situasjonen. Det er imidlertid umulig å viske ut min egen identitet. Ved å reflektere over, og lære om forskjellene og ta hensyn til det i analysene, har jeg forsøkt å gjøre det jeg kan for å opprettholde kvalitet i denne sammenhengen.

Forpliktelse og nøyaktighet handler blant annet om å velge informanter som på en god måte kan belyse det man ønsker å studere. Dette reflekteres i de opprinnelige planene for rekruttering av informanter og valget om å intervju informanter på hver side av en skillelinje. Det handler også om å vise at analysen har tatt form på en god måte, og at den representerer det data-materialet som ligger til grunn. Ved å beskrive prosessen og komme med eksempler håper jeg at jeg har demonstrert dette.

Sammenheng handler om hvorvidt teori, metode, analyse og konklusjoner er kompatible. I denne oppgaven har jeg brukt teorier (praksisteoriene) som er i tråd med det metodiske rammeverket jeg har brukt (hovedsaklig sosialkonstruksjonistisk variant av grounded theory), i tillegg til at jeg er bevisst at analysen er sett gjennom mine øyne, og i så måte ikke er en objektiv fremstilling av virkeligheten.

En transparent studie er når en leser kan få en god forståelse av hva som er gjort, og hvorfor. Gjennom metodekapittelet har jeg forsøkt å vise på hvilke grunnlag jeg har tatt beslutninger. Valg av teori og metode viser samtidig til en viss grad hvilke antakelser jeg legger til grunn, noe som kan belyse hvordan jeg har hatt forutsetning for å tenke. Dilemmaer og utfordringer jeg har stått overfor er beskrevet for å gi leseren innblikk i hvordan jeg tenker. Med dette har jeg forsøkt å vise transparens ved å være refleksiv i mine betraktninger gjennom hele methodedelen.

De siste punktene Yardley (2008) mener viser tegn til god forskning, er når en studie kan ha en innvirkning på forskningsfeltet eller ha en form for praktisk nytte. Dette vil jeg vise i teoretiske og praktiske implikasjoner i diskusjonsdelen.

Etikk

I forskning vil det alltid være etiske hensyn som må tas og dilemmaer mellom etikk og gjennomførbarhet. Prinsipper om at deltakelse i et forskningsprosjekt skal være frivillig og gjort

på et informert grunnlag, at man som deltaker ikke skal utsettes for risiko verken psykisk eller fysisk, at forskningsprosjektet skal ha en viss verdi og at hensyn til personvern ivaretas, er viktige både for å ivareta en god forskningspraksis og for forskningens fremtidige status (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2006). Før prosjektets oppstart ble prosjektet meldt inn og godkjent av norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (se appendix C). Prinsippene som er nevnt, har her blitt gjennomgått og løst på en måte som er i tråd med retningslinjer.

I gjennomføringen av prosjektet forsøkte jeg å gjøre så godt jeg kunne for å handle så etisk som mulig. Informantene fikk alle lese et informasjonsskriv som fortalte litt om min rolle, og hva prosjektet handlet om. I informasjonsskrivet fikk informanten også kontaktinformasjonen min slik at de hadde mulighet til å kontakte meg hvis de ønsket å trekke seg fra studien, komme med mer informasjon eller stille spørsmål. Ut over dette ble det informert om tidsbruk og prinsippet om frivillighet. For å se nærmere på informasjonsskrivet, henviser jeg til appendix.

Da jeg entret forskningsfeltet forsøkte jeg også å opprettholde god og etisk forskningspraksis. Min tilstedeværelse i organisasjonen var synlig, og alle jeg kom i snakk med fikk vite hvilken rolle jeg hadde der. Dette har gitt de som ikke ønsket å bidra til min forståelse av organisasjonen og temaet, et valg om å unngå dette. Under intervjuene innhentet jeg informert samtykke og gjentok da hvilke rettigheter de hadde til frivillig deltakelse. Den digitale båndopptakeren som ble brukt til intervjuene ble oppbevart i en låst skuff når opptakeren ikke var i bruk, og jeg var nøye med å logge ut på pc'en jeg transkriberte intervjuene på hvis jeg skulle ta en pause. Under transkripsjonen skrudde jeg av tilkobling til internett for å være sikker på at transkripsjonene ikke inneholdt direkte identifiserbar informasjon, før jeg lagret og koblet til internett igjen. Alle lydfiler og identifiserbart skriftlig materiale blir slettet etter at oppgaven er godkjent.

I etterkant har jeg forsøkt etter beste evne å bidra til at enkeltpersoner og teamet det er snakk om, ikke skal kunne identifiseres. I samarbeid med kontaktpersonen min, har jeg fjernet karakteristikker som for få av teamene ved Statoil har, som for eksempel lokasjon, nasjonal opprinnelse på nykommere og hvilket funksjonelt område de støtter i bedriften. Med dette er det gjort et forsøk på å sørge for at casebeskrivelsen passer til flere team innen systemutvikling. I tillegg har jeg fjernet dialekter og unngått å gi unødvendig mye informasjon om hvem som kommer med hvilke sitat. Dette er gjort for å unngå at personer internt i teamet kan spore alle sitatene til en informant i tilfeller hvor de identifiserer et av sitatene. Ved å gjøre dette, ble det ikke opplevd som like relevant å holde bedriftsnavnet sjult. For å sikre anonymitet internt var det uansett nødvendig å anonymisere teamet og enkeltpersonene, og størrelsen på bedriften gjør at dette kan gjøres uten å anonymisere bedriftsnavnet.

Forskning er imidlertid ikke en forutsigbar reise (Kvale & Brinkmann, 2009a). Under-

veis støter man på situasjoner man ikke hadde tenkt over på forhånd, eller som rett og slett ikke gikk som planlagt. Forhåndsbestemte planer er derfor som regel utilstrekkelig for å kunne omfatte avveiningene man må ta underveis (Pugsley & Welland, 2002). Selv om refleksjon over forskningsetiske retningslinjer og en indre etisk styring kan bidra til å gjøre bedre valg i disse situasjonene, er det ikke alltid verken nok eller hensiktsmessig. Det er imidlertid viktig å reflektere over valgene man har tatt, både for å synliggjøre for andre forskere hvilke situasjoner man kan støte på, og for å stimulere til diskusjon i forskningsmiljøet omkring hvilke beslutninger som er akseptable og ikke (White, 2002). I denne delen vil jeg derfor si noe om hvilke avveininger som måtte tas underveis i dette prosjektet.

Tidligere i metodedelen er det nevnt to situasjoner hvor etiske retningslinjer kom i konflikt med andre hensyn. Den første situasjonen omhandlet rekrutteringsprosedyren, hvor opprinnelig plan for rekruttering av informanter hadde gjort det umulig for meg å gjennomføre prosjektet. Det andre var opplevelsene jeg hadde knyttet til kulturelle forskjeller i intervjusituasjonen, og håndteringen av dette. I intervjuforskning er det ofte regnet som viktig å sørge for at informanten får en positiv opplevelse av et intervju (Kvale & Brinkmann, 2009a), samt at sitater som brukes i forskningsrapporten skal representere informantens syn så korrekt som mulig. Selv om jeg har forsøkt etter beste evne å etterleve dette, har språk- og kulturforskjeller gjort det vanskelig å vite om slike hensyn er ivaretatt. Å unngå å bruke intervjuet ville imidlertid ha gjort at kun de etablerte fikk sin stemme hørt i en sak hvor begge sidene omtales. På grunn av dette har jeg valgt å bruke intervjuet, men da med forsiktighet.

Resultater

Under analysen av intervjumaterialet ble det tydelig at det var et skille mellom de etablerte, norske og erfarne teammedlemmene, og de asiatiske, relativt uerfarne og nye teammedlemmene. Selv om alle i teamet i prinsippet skulle være en samlet enhet, skilte de erfarne seg ut ved å fungere godt som en enhet i seg selv. Disse har en historie sammen som har utviklet seg over flere år, med etablerte relasjoner og en etablert praksis fra før det kom nye inn i teamet, som av de erfarne blir beskrevet effektiv. Skillet mellom de erfarne og de uerfarne viser seg på flere plan. Spesielt kan det se ut til at tilgangen til praksis og praksisfellesskapet er forskjellig. I resultatdelen vil jeg derfor beskrive disse forskjellene gjennom fem *tilgangsfaktorer* og to *kontekstfaktorer*. Under tilgangsfaktorer beskrives ulike mekanismer man har tilgang gjennom, hva de gir tilgang til, og ulike forklaringer på hvorfor tilgangen er forskjellig for de nye og de erfarne for hver faktor. Med kontekstfaktorer menes faktorer som ikke kan beskrives som tilgang, men som hovedsaklig er med på å forsterke de prosessene som skjer gjennom tilgangsfaktorene. Faktorene er sammensatte, og skillene som tegnes her er hovedsaklig til analytisk hjelp. Derfor vil jeg også velge ut noen sentrale måter disse faktorene påvirker hverandre, for å vise noen av nyansene i datamaterialet.

Kontekstfaktorer

I datamaterialet er det spesielt to kontekstfaktorer som kan se ut til å ha påvirket hvordan tilgangen gjennom de ulike tilgangsfaktorene er. Dette er press på tid og ressurser, og kontraktsorganisering.

Tid og ressurser. Utgangspunktet for å ta inn nye i teamet var at det var behov for flere ressurser i teamet. De hadde alt for mye å gjøre, og opplevde at arbeidsbelastningen ble for stor. Det var dermed ikke så stort rom for å bruke tid på å lære bort, så teamet var avhengig av at nye kom seg relativt fort opp på et akseptabelt nivå, slik at de nye ble i stand til å bidra mer enn den tiden det ville ha tatt å gjøre arbeidet selv. Selv var de klar over at det kom til å ta tid å lære opp nye. De var klar over hvor mye som måtte læres, og det går frem av materialet at de hadde en forventning om at det kom til å ta mellom et halvår og et år før de nye ville være mer til nytte enn til bry, og kanskje tre år før de kunne være på et like solid nivå som dem selv. Etter hvert som tiden har gått har de nye blitt gradvis flinkere, men ikke i den hastigheten de etablerte gjerne skulle ha sett. Med stadig tidspress har nykommernes mangel på kompetanse blitt en stadig større belastning. Som vi skal se nærmere på, har dette gitt seg utslag spesielt i arbeidsfordelingen.

Kontraktsorganisering. Bedriften har leid inn store deler av softwareutviklingen fra ulike konsulentbyråer. Dette vil si at flertallet av utviklerne ikke er ansatt i bedriften, men i et av flere konsulentbyrå. For å dekke opp den kontrakten som teamet er en del av har konsulentfirma-

ene i tider hvor det har vært lite folk på arbeidsmarkedet vært nødt til å samarbeide om å få tak i nok folk. Disse kontraktene har en varighet som går ut, før de lyses ut igjen. Konsulentfirmaene må da igjen konkurrere seg imellom for å være de som får kontrakten. Da undersøkelsene ble gjort, var det stor usikkerhet knyttet til en fornyelse av kontrakten, fordi det ene konsulentbyrået hadde gått ut av samarbeidet med de andre byråene, og på den måten tvunget teamet til å velge side. Opprinnelig tilhørte de to nye, sammen med en av de erfarne, det konsulentbyrået som gikk ut av samarbeidet med de andre. I stedet for å være lojal til arbeidsgiver, var det viktigere for den etablerte å være lojal til det etablerte teamet. Han byttet derfor side, i håp om at de etablerte fikk fortsette arbeidet sammen.

Denne hendelsen kan se ut til å ha påvirket teamet på flere måter. Først og fremst bekrefter valget å gå over fra et konsulentbyrå til et annet i en slik situasjon at splittelsen i teamet er mellom de etablerte og de nye. Når disse skillelinjene er gjenskapt slik at det blir reell konkurranse mellom de to subgruppene, er det grunn for å tro at dette også påvirker motivasjonen for å dele kunnskap, bygge relasjoner og tenke langvarig. Dette bekreftes til en viss grad av datamaterialet.

Færre aksjoner. Etter at det ble snakk om fornyelse av kontrakt ble det tydelig at situasjonen med de to nye ikke lenger kom til å eksistere. Det at konsulentfirmaene ikke lenger ville samarbeide innebar at det enten ble de etablerte eller de nye som fikk kontrakten, og at det eventuelt da ville komme inn andre for å fylle det kompetanseshullet som var i ferd med å forsvinne. Selv om bedriften hadde uttalt et ønske om at ingen av dem skulle styrke sin posisjon, var det tydelig at dette hadde en effekt. Det ene er at motivasjonen ble lavere for å ha såkalte kompetansedelingsaksjoner, hvor de etablerte holdte kurs eller fortalte om spesifikke deler av systemet som det var ønskelig at flere kunne mer om.

Jeg tror at det er større hinder sånn som det er akkurat nå, når ingen vet hva som skjer, og føler at vi kanskje konkurrerer med hverandre. Så hvis jeg... Akkurat nå så er vi i en situasjon hvor man kanskje tenker at hvis man deler sånt nå, så kan det hende at du er ut døra, ikke sant? For da er det noen som kan... Det har ikke tenkt så veldig mye sånn da, men det har jo satt en brems på en del kompetansedeling i den perioden som har vært usikker. Vi har jo ikke satt i gang noen nye aktiviteter på å dele kompetanse i den perioden. Mer eller mindre bevisst. Så vi ønsker oss en normaltilstand, og aller helst at vi er på samme kontrakt og har de samme motivasjonene. Det er det som er best. Sånn at vi alle har interesse av å gjøre den andre god.

Selv om de etablerte har lagt vekt på at de har vært flinke til å unngå en situasjon hvor de holder tilbake informasjon, har de heller ikke gjort så mye for å styrke kompetansen til de nye

i samme periode. Den kompetansedelingen kom har skjedd, har derfor vært gjennom formelle møter, og det som har vært nødvendig for å gjennomføre jobben.

Utsettelse gir usikkerhet. For å gjøre det enda vanskeligere for teamet har kontraktsfornyelsen blitt utsatt flere ganger, og det har derfor vært vanskelig å vite hvordan teamet kom til å se ut i fremtiden.

Den prosessen har hele tiden sklidd, da. Så vi har trodd at “tre måneder i tid så er det der i boks”. Så har det gått tre måneder, så er det, “tre måneder i tid så er det der i boks”. Så det har hele tiden sklidd sånn som det der, så hvis vi har visst da at dette ville dra så langt ut i tid som vi vet nå, så har vi kanskje vært... så hadde vi kanskje gjort mer grep sånn sett da.

Følelsen av at det uansett kommer en ny situasjon om ikke lenge har forsterket den usikkerheten de opplever. Utsettelsen har gitt en uønsket situasjon hvor de over lengre tid har hatt mindre motivasjon til langsiktig planlegging og aktiviteter som er ment å styrke kompetansen i teamet. I en slik situasjon kan det virke meningsløst å bruke tid på å gi de nye oppgaver de kanskje ikke rekker å fullføre, eller tilgang til kompetanseområder som de etablerte ikke kommer til å rekke å dra nytte av.

Tilgang

Tilgang gjennom arbeidsorganisering. Formell arbeidsorganisering i teamet følger i hovedsak Scrum, en måte å organisere arbeidet og den formelle kommunikasjonen på, som er blitt svært utbredt innen systemutvikling de siste årene. Dette innebærer blant annet at de jobber i arbeidsperioder på en måned, med faste regler på hvordan arbeidet skal fordeles og prioriteres, hvordan kontakten med kunden skal foregå og hvordan møteaktiviteten skal være. Scrum praktiseres litt forskjellig fra bedrift til bedrift, da det er uenigheter i fagmiljøet om hvordan det best gjennomføres. Her vil den forståelsen teamet har om hvordan det skal praktiseres, og hvordan de faktisk gjør det danne grunnlag for analysen.

Gangen i en arbeidsperiode. I begynnelsen av hver arbeidsperiode har teamet kontakt med produkteier. Produteier formidler hva de ønsker å få gjort, og teamet setter seg deretter ned sammen og ser over hva det er de tror endringene innebærer av arbeid, hvor lang tid de tror hver oppgave tar, og forplikter seg til den mengden arbeid de tror de er i stand til å gjennomføre i løpet av neste periode. På denne måten er hele teamet ansvarlig for at arbeidet blir gjort. Deretter går de etablerte sammen for ytterligere diskusjon, og tar en vurdering på hvordan fordelingen av arbeidsoppgaver må skje for at de skal rekke det de skal. I utførelsen har teamet både daglige og ukentlige møter for å holde seg oppdatert på hverandres fremgang, og planlegge veien videre etter hvert som arbeidsoppgavene utføres. Før teamet møter produkteieren, er det en person

i teamet som har ansvaret for å se over alle endringene, og vurdere om jobben er godt nok gjennomført til at det kan leveres. Deretter møter teamet produkteier igjen, kjører en demonstrasjon av det de har gjort, deler de viktigste erfaringene og evaluerer hvordan arbeidsperioden har vært.

I løpet av denne perioden har medlemmene i teamet tilgang til en rekke praksiser og forum å kommunisere gjennom. Jeg vil nå gå gjennom hvordan arbeidfordelingen og møtevirksomheten i teamet bidrar til å gi ulike grader av tilgang for medlemmer av teamet. Dette representerer tilgangen til praksis og til informasjon og kunnskapsutveksling.

Arbeidsfordeling.

Arbeidsfordelingen i teamet henger til en viss grad igjen i gamle praksiser. De etablerte i teamet har jobbet med dette systemet lenge, og har opparbeidet sine spesialkompetanseområder innen det systemet de støtter. Det har de gjort gjennom å lokaloptimalisere, det vil si at man gir arbeidsoppgaver basert på hvem som er mest sannsynlig å kunne gjennomføre det raskest. I scrum oppfordres det til å bryte dette mønsteret ved å promotere at flere i et team sitter på mye av den samme kompetansen. Poenget med dette å gjøre det enklere å rotere på arbeidsoppgaver for å gjøre fordelingen av arbeid mest mulig fleksibel. I dette teamet er det imidlertid flere grunner til at dette ikke har fungert. En av de erfarne beskriver situasjonen slik:

Altså sånn teknisk så har alle det samme når det gjelder det å programmere i de og de programmeringsspråkene, men jeg tenker mer på den funksjonelle kompetansen i selve systemet da. Det er litt tilfeldig [når en av de erfarne har jobbet mye innenfor et spesialfelt], og det er såpass tung materie å komme inn i, så når han da har sittet med det, så kan han det så godt, eller da har han gått så dypt inn i det at hvis det dukker opp en endring på det, så blir det gjerne til at han tar det, i stedet for at noen andre tar det. [...] Alle har vi våre områder, det har ikke egentlig vært så bevisst, det har bare blitt sånn at vi sitter på hver vår ting

Dette sitatet viser at de gjerne fordeler arbeidsoppgaver etter den kompetansen som allerede eksisterer i teamet. For nye vil den kompetansen de har være svært begrenset til å begynne med. Hvis denne måten å fordele arbeid på også gjelder de nye, vil det dermed være lite man som ny får tilgang på av arbeidsoppgaver. Dette bekreftes til en viss grad av de etablerte.

Det har blitt litt sånn klasseskille, at de enkle endringene som ikke krever så alt for mye analyse, det går jo gjerne ned til kontor 3. Eller at vi analyserer det ganske grundig her, og så sender det dit for koding.

Med tilgang til kun en liten del av det teamet skal gjøre, er det vanskelig for de nye å komme i en posisjon hvor de blir eksperter på et område selv. Dette både fordi alle spesialkom-

petanseområdene i teamet allerede var dekket av de etablerte før de kom inn i teamet, og at de områdene de kan bli flinke på er begrenset til noen få nye områder, i den grad de får ansvar for dette.

Forsøk på endring.

Det er likevel et stykke mellom den gamle måten å fordele oppgaver på, til de igjen er der at de fordeler oppgaver basert på kompetanse. I intervjuene kommer det fram at de etablerte har forsøkt på flere måter å endre dette mønsteret, men at det ikke har vært enkelt.

Det er litt sånn lirking og luring det der da, det er å promotere at vi åpner opp for at det er flere som kan gjøre ting, og prøver å ha en holdning på det. At det må ikke være den, det må ikke være den, og prøve å utfordre andre litt på det. Og ikke bare akseptere det som blir sagt.

Dette sitatet viser at teamet er svært bevisst på at de utøver en praksis som ikke er helt hensiktsmessig. Det er imidlertid usikkert hvordan de forsøker å skape en holdning på det. I den sammenhengen vil jeg trekke frem et annet begrep som kom frem i flere av intervjuene med de erfarne: *konger på haugen*. Som konge på haugen er man alene på et kunnskapsområde, og lar ingen andre slippe til. Selv om de etablerte opplever at dette kan være spennende i starten, opplever de også at det tar på over tid, siden de blir sittende fast i et mønster hvor de blir nødt til å ta seg av alle endringer som går inn under sine spesialkompetanseområder, og får utviklet seg lite på nye områder. Konger på haugen er dermed et negativt begrep i dette teamet, og de legger spesielt vekt på at de forsøker å unngå dette så langt det lar seg gjøre. Når en av de erfarne da sier at de prøver å ha en holdning på det, tolker jeg det slik at den holdningen ikke nødvendigvis handler om lokaloptimalisering, et forholdsvis positivt ladet ord hvor det gjerne blir slik av effektivitets-hensyn. I stedet kan det virke som om holdningsendringen handler om kongene på haugen – de som sitter på sine kompetanseområder, uten å la andre få slippe til. Det er på den måten ikke viljen det står på, men tiden og ressursene – eksterne faktorer som de etablerte har mindre mulighet til å påvirke. Mangelen på tid fungerer dermed som en av de store hindrene for å kunne redusere lokaloptimalisering. En informant sier:

Altså, ideelt sett så skulle vi jo ha delt og rotert på det der, men det vil kanskje ta flere måneder for noen andre å sette seg inn i hvor denne endringen skal gjøres, så enklere ting, da roterer vi liksom, men når det er sånne ting som vi vet er veldig sånn i kjernen, så blir det lett at det går til de man vet har sittet mye med det.

De har imidlertid ikke latt seg bli offer for manglende tid og ressurser uten en viss kamp:

– Vi har jo kanskje et av de verste tilfellene i så måte i og med at det er såpass stort kompetanseområde, og så mange spesialkompetanseområder som sitter på få hender. Så vi ser det at når vi gjennomfører sprintene [arbeidsperiodene], at det er det han som er nødt til å gjøre, for det er det bare han som kan, ikke sant? Så man ser at det er fella, da. Det er det man absolutt ikke bør gjøre i følge Scrum-metodikken, da. Da har vi satt i gang aksjoner for å løse opp i de tingene der.

– Hva er det?

– Nei, da er det jo aksjoner at vi skal dele kompetanse. Så da kan det ha vært spesifikke ting som at jeg har dratt til kontor 3 og så holdt opplæring av folk der. [...] Ellers har vi hatt noen gjennomganger for hele teamet, grunnleggende gjennomganger for hele teamet. [...] Så har vi jo kjørt noen spesifikke kampanjer på det med kompetanseoverføring da, på noen spesifikke områder [som vi er spesielt sårbare på]. [...] Vi har jo [også] en del sånn dag til dag-kompetanseoverføring via nettmøte eller noe sånt da hvor vi viser andre teammedlemmer hvordan løse spesifikke problemer og feilsøking og sånne ting.

Sitatene over viser hvordan de har forsøkt å snu trenden med lokaloptimalisering. Men etter å ha forsøkt en stund, uten at det har gitt de resultatene de hadde håpet på, kan det se ut til at de har gitt opp. For eksempel om de grunnleggende gjennomgangene sier en av de erfarne dette:

Det har vel egentlig ikke fungert så bra. Det er først når du er konkret på at den personen som skal være for eksempel systemansvarlig 2, det er først da du kan få fokus nok til å at det setter seg, egentlig. For da vet du at da skal du konkret jobbe med den saken, og da må du bare ta det til deg, og så må du bare øve deg, og sørge for at du forstår det som blir sagt. Når du tar det mer på sånn generelt team-nivå, så er det mange som ikke kommer til å jobbe med det, ikke sant? Så da går det litt lettere ut. Da får du kanskje med deg noen hovedpunkter, og det kan nok være veldig nyttig det, men du får ikke med deg nok detaljer til å kunne gjøre dine daglige maintenance-ting.

Dette sitatet viser at det først er når man konkret skal jobbe med noe at man tar til seg den informasjonen man trenger på området. Dette signaliserer i enda større grad behovet for å la andre enn de som kan mest om et område få prøve seg. Sett i lys av dette gir det en bedre forståelse av hvorfor det er så viktig å la de nye få jobbe med noen av de tyngre områdene, selv om det tar lang tid og krever mye ressurser. Praksisen hvor de fordeler arbeid etter kompetansetype og nivå er på denne måten et stort hinder for kompetanseutvikling i teamet, både for de nye, og for de etablerte.

I de neste avsnittene går jeg inn på hvordan opplevde forskjeller mellom nye og etablerte har bidratt til at de etablerte til en viss grad har gitt opp å gi de nye vanskelige oppgaver.

Erfaring av at nye gjør en utilstrekkelig jobb.

De erfarne i gruppa har uttrykt misnøye i forhold til hvordan de nye håndterer praksisen som er gjeldende i systemutvikling i Statoil. De erfarne har helt fra begynnelsen vært vant til å jobbe med en endring fra begynnelse til slutt, hvor de både analyserer, designer og implementerer nye endringer. Dette mener den etablerte gruppa at de uerfarne ikke lykkes så godt med, og relaterer dette til en viss grad til at de to ulike landene har ulik praksis for hvordan systemutvikling gjerne blir gjennomført. En av de erfarne har blant annet sagt:

Hvis ting er veldig godt spesifisert, så gjør de en god jobb. For det er dette de har vært vant til. De har ikke vært vant til den, altså det har med kulturforskjeller og... Altså i Norge her så tar vi det hele veien fra vi snakker med kunden, finner ut av hva brukeren egentlig vil oppnå og sånt, vi går ned, vi designer det, vi koder det, vi tester det, samme person kan gjøre alt. Mens der er det mye mer sånne vanntette skott på en måte, det er noen som er sånn business analyst som bare snakker forretningslag, tar det ned til neste person som tar designet, skriver nesten sånn der pseudokode, det vil si, du skriver nesten hvis det -- så det, du skriver det nesten helt ferdig, da. Så tar programmererne over og bare implementerer det, uten at de har noe forhold til hva dette fikser, hva dette skal gjøre. Og det var helt tydelig, det skinte klart gjennom at det var sånn de var vant til det.

Om det er helt korrekt at praksisen er slik i det landet de kommer fra, eller om dette er en fordom, er vanskelig å si. For nordmennene har det imidlertid virket slik, og det har blitt en sannhet de etter hvert har handlet ut ifra. Scrummasteren i teamet har imidlertid forsøkt å gi dem vanskeligere oppgaver, uten stort hell.

Jo mer spesifikke vi kan være, jo bedre fungerer det. Men hvis vi har problemer av typen: Her er det et problem, finn ut hva som er problemet – så har det fungert dårligere. Fordi da må du liksom svømme i informasjon, og så må du orientere deg i mye informasjon, og så blir utfallsrommet veldig åpent. Og så har de kanskje ikke så mange rundt seg å spille på nedi der [Kontor 3] heller, og da har vi sett noen ganger at de har gått veldig lenge i ring, da.

I disse sitatene får vi vite noe om hva de etablerte krever av kompetanse, og på hvilken måte de oppfatter at de nye ikke er kompetente nok. De kommer også med to mulige forklaringer

på dette. En av dem er kulturelt bestemt. Her får vi en forklaring som sier at de nye ikke er vant til å gjøre det på samme måte som i Norge, og at de derfor kan unnskyldes for at de ikke har vært i stand til å gjøre jobben på en norsk måte med god suksess. Her måles de etter den norske måten å gjøre det på, mens oppgavene de får likevel er en tilpasning til hvor de kommer fra. Når oppgavene blir fordelt slik at de ikke lenger får vanskelige oppgaver, og de etablerte forklarer dette med forskjeller i kultur, kan det se ut til at de ikke har tro på at de nye har evne til å forandre seg.

I neste sitat får vi vite at de nye ikke har så mange å spille på ved det kontoret de sitter. Kontakt med erfarne teammedlemmer må derfor skje gjennom mediert kommunikasjon. De etablerte er imidlertid ofte opptatt, noe som gjør det vanskeligere for de nye å ta kontakt på denne måten. Dette sier noe om at den geografiske avstanden mellom de nye og de som har mer erfaring brukes som forklaring på hvorfor de nye ikke avanserer tilstrekkelig. De etablerte har seg imellom store fordeler av å sitte på samme kontor i tilfeller hvor de støter på problemer, eller må svømme i informasjon (mer om dette i tilgang gjennom tilstedeværelse). Det at de etablerte ser at de nye ikke har denne fordelene, kan ha gjort at informanten her tilskriver mangelen de nye har på sosialt nettverk ved sitt kontor som avgjørende for manglende avansement.

Tillit svekkes når ansvaret skyves bort. Det er mye som tyder på at de etablerte har fullt opp med ansvar i alle retninger. Selv om det er teamet som samlet sitter med ansvaret for det arbeidet de gjør, kan det virke som om det i praksis er de etablerte som sitter med ansvaret for både sitt eget arbeid, og de nye sitt arbeid, siden det er de som har mest kontakt med forretningen, og har det endelige ansvaret for at systemet fungerer. De nye har mindre ansvar, og etter de etablertes oppfatning er det på grunn av manglende evne til å ta ansvar.

Ja, det er jo det der med kulturen da, at de er litt opptatt av å ha ryggen fri, liksom. De tar nok ikke de samme sjansene som oss. Jeg vet ikke om de er redde for å tape ansikt eller hva det er, jeg. Vi har jo ikke det æresbegrepet i Norge, sant? Vi implementerer det sånn som vi tror det skal være, så hender det at vi driter oss ut når vi går i produksjon. Det har vært testa [hos] brukeren og alt, men så går det i produksjon og så... Og da er det ikke viktig, synes vi, å legge skylda på den og den, da er det viktig å få det fiksa. At vi har fått oss en lærepenge. Men vi føler at de tør ikke å ta de sjansene, de skal overlate det til oss, på en måte.

Med den ressursituasjonen de opplever, betyr fraskrivning av ansvar en større belastning på de etablerte. Det betyr ikke bare at de må ta støyten for det arbeidet de nye gjør hvis det går feil, men også at de må bruke tid på å undersøke og godkjenne så de kan stå inne for det som er

gjort. Det å gi de nye enkle oppgaver kan derfor også være en måte å sikre at de etablerte slipper mye dobbeltarbeid, i og med at de da kan være mer sikker på at arbeidet er utført på en god nok måte.

Også det at oppgavene tildeles de nye, fremfor at de selv tar initiativ til hvilke oppgaver de vil jobbe med, opplever de etablerte henger sammen med den nasjonale bakgrunnen de har:

De er litt mer vant til hierarkisk oppdeling. Hvis du er sjef der, så gir du mer ordre enn direktiver, da. Det er en litt annen måte å forholde seg til hverandre på.

Og videre...

De venter alltid på at vi skal gi dem arbeidsoppgaver.

Det at de nye tilskrives en manglende vilje til å ta på seg mer ansvar, og mangel på opplevd behov for å ta på seg vanskeligere oppgaver, gjør at feilen ligger hos de nye. På denne måten legitimerer de etablerte sin praksis med at de nye uansett ikke ønsker å ta på seg mer arbeid. Hvorvidt dette stemmer, eller om det kun er dårlig kommuniserte forventninger til hverandre, er vanskelig å si. I et spørsmål sammenligner en av de nye jobben i hjemlandet med jobben i Norge.

I den bedriften jeg jobbet i tidligere, brukte vi ikke Scrum. Prosjektet var i likhet med dette ganske (stabilt), og der måtte vi dokumentere alt fra tiden endringsforespørselen kom, til vi leverte det. Vi skrev minst 12-13 forskjellige typer dokumenter i forskjellige maler og slikt, (...) noe som gjorde at vi fikk mindre tid til å skrive koden. Men innen Scrum får vi mer tid til å forstå hva kunden spør om, og koden, enn i den andre bedriften, så det har endret seg til det positive.

Her kommer det frem at slik jobben organiseres i Norge, med Scrum, er å foretrekke. Sitatet viser at de setter pris på å få tid til å forstå koden og kunden, noe de etablerte legger vekt på som både en viktig og vanskelig del av jobben. Det ser dermed ikke ut til at de nye ønsker en situasjon hvor de ikke får utfordringer. At dette ikke kommer frem i måten de fremstår på, kan kanskje tyde på at det er behov for å skape en bedre forståelse av hvilke forventninger de etablerte har til de nye, og motsatt.

En kombinasjon av manglende tid og store kontraster i erfaring, kan se ut til å ha bidratt til en praksis hvor arbeidsfordelingen lokaloptimaliseres. En opplevelse av at kulturbakgrunnen til de nye gjør det vanskelig for dem å gjøre jobben bedre, forsterker dette ved at det bidrar til at de heller velger å bygge på styrkene de nye har, enn å gi dem mulighet til å utvikle ny kompetanse. Samlet har disse aspektene gjort det svært krevende å unngå en arbeidsfordeling som reduserer tilgangen til praksis for de nye i teamet.

Møtevirksomhet. Når arbeidet er fordelt skal det koordineres og utføres på best mulig måte. Gjennom arbeidsorganiseringen er det formelt lagt opp til daglige, ukentlige og månedlige møter som skal bidra til å forbedre koordinering, sikre at alle har fremgang i arbeidet, og at informasjon og erfaringer blir delt. Spesielt de daglige scrummøtene blir unisont trukket frem som positivt. Dette er korte, daglige møter hvor man går gjennom hva alle jobber med, om de har støtt på noen problemer, hvor mye tid de ser for seg at de har igjen, og hva de skal jobbe med til neste dag.

Oppdateres på hverandres fremgang. Ved de daglige møtene kommer det frem informasjon som skal gjøre det lett for teamet å koordinere arbeidet. Teamet kan også her dele erfaringer de har gjort seg, hvis det synes å være relevant for resten av teamet. En av de nye sier:

Scrummøtene er spesielt bra, fordi vi får vite hvem som jobber med hvilket prosjekt, hvilken del av det de jobber på, hvilket stadie det er i, og i tilfellet vi støter på noen problemer, så kan vi bli oppdatert på det nesten daglig.

Det at scrummøtene synliggjør hva de andre jobber med, og hva slags problemer de har, betyr i første rekke at teamet har et forum hvor alle får direkte kunnskap om hvem som kan hva, og har mulighet til å holde seg oppdatert om hverandres fremgang. Man kan også i en slik situasjon anta at det som er tatt opp på møtene er kjent, da man vet at alle har vært tilstede. Dette betyr blant annet at rollene i teamet med henhold til kompetanse blir tydelige, da det er synlig hva de ulike medlemmene i teamet håndterer godt, hva de trenger hjelp til, og hvem som kan bidra med hjelp når noen står fast. De nye har her mulighet til å sammenligne seg selv med de etablerte, og se hva de har å leve opp til. De får innsikt i hva det er de andre kan, og hvem det vil være lurt å spørre om hva.

Tilgang på hjelp. De daglige møtene er i tillegg et forum hvor det er akseptert å spørre om hjelp, da det er formelt bygget inn som en rutine. De nye benytter seg spesielt av denne muligheten hvis det er noe de trenger hjelp til, og sier de forsøker så langt det lar seg gjøre å løse problemer i forbindelse med scrummøtene. En av de etablerte opplever dette som positivt:

Hvis det er noen som ikke kommer videre, “jeg har et problem her, det stopper opp”, så kan det være noen andre i teamet som sier “ja, har du prøvd det her, og har du prøvd sånn og sånn, og vi kan ta en prat etterpå” for å få den personen videre.

Sitatet over illustrerer hvordan scrummøtene gjennom å vise at man ikke kommer videre, får hjelp fra de andre i teamet. Det kan være løsninger som skisseres der og da, eller man kan delta i problemløsning sammen etter møtet hvis det er behov for mer inngående forståelse av

problemet før det kan løses. Det er imidlertid ikke alltid så populært å vise sine svakheter til resten av teamet, og av og til må den som holder møtet utfordre andre på å vise at de står fast. Dette illustrerer scrummester i teamet (en med ansvaret for at prosessen skjer i henhold til Scrum) i dette utsagnet:

Det som kan skje er at vi har to timer igjen på en [oppgave], og så neste dag så er det én time igjen. Så viser det seg at dette fungerer ikke likevel som vi trodde, og da må vi gå opp til ti timer igjen. Og det er det å brenne opp [estimere at det tar lenger tid enn forventet] er litt surere enn å brenne ned da, det ligger i folk da. Altså det, etter hvert så har man skjønnet det, da, så hvis man greier å lukte de situasjonene der du tror egentlig at de burde ha hatt flere timer selv, at man burde ha brent opp, så kan man utfordre de litt da og si det at “tror du virkelig at... eller skal vi kanskje brenne opp her?”

For de nye sin del vil dette innebære at de erfarne får to muligheter til å hjelpe, både gjennom de gangene de selv sier fra om at de trenger hjelp, og de gangene scrummester ser gjennom estimeringen av gjenstående tid at noe ikke er helt som det skal. Avhengig av hvordan hjelpen gis kan dette potensielt være en god arena å bygge kompetanse på, da man kan få mulighet til å se hvordan de erfarne går frem for å løse et problem, lærer om det konkrete problemet, og får mulighet til å vise frem sin egen fremgang ved å stille mer interessante spørsmål, og bidra i større og større grad til problemløsingen. Denne praksisen kan også gi et grunnlag for å forhandle seg frem til en felles forståelse av arbeidet som gjøres, og hvilke løsninger som betraktes som gode.

Språk begrenser kvaliteten på kommunikasjon. Scrummøtene er formelle møter som sikrer daglig kontakt mellom medlemmene i teamet. De har derfor et sterkt potensiale til å være en arena hvor man utvikler kompetanse, da man får vite om og har tilgang til andres kunnskap, og har mulighet til å spørre om hjelp. Men også her er det forskjeller som påvirker i hvor stor grad man har utbytte av møtet, og hvor stor tilgang man har. Når det gjelder kommunikasjonen dem imellom har språk hatt betydning.

Det er jo sånn at hvis vi sitter ni nordmenn og en fra et annet land, så må hele teamet snakke engelsk. Så det legger en sånn begrensning, altså på kommunikasjon, det gjør at du kommuniserer... Du har rett og slett ikke det samme ordforrådet på engelsk som du har på norsk, naturligvis.

Det blir også sånn at vi sliter med å kommunisere med andre på møtet som er norske, fordi det blir sånn at vi må gå en lang omvei på engelsk, så det gjør nok ting litt tyngre. Det gjør det. Men som sagt det må vi i og for seg forholde oss til.

Sitatene over viser de etablertes oppfatning av hvordan det er å bruke engelsk som språk. De opplever selv at de ikke er i stand til å uttrykke seg godt nok på engelsk, noe som direkte påvirker evnen de har til å dele informasjon. I sammenligningen av hvordan kommunikasjonen går på engelsk og norsk, kommer engelsk helt klart dårligst ut. Siden de etablerte faktisk har et valg om å snakke norsk, hender det at de gjør dette når det er vanskelig å forklare noe, eller når de skal snakke mer uformelt seg imellom. En av de nye opplever ikke dette som noe stort problem:

Jeg forstår at det ikke alltid er mulig for alle å snakke engelsk hele tiden, fordi at noen ganger er det spesifikke ord som er vanskelige å oversette. Så da deler de heller med oss hva de ordene betyr.

Dette sitatet viser at de etablerte noen ganger tar omveien om engelsk etter at de har forklart de andre på norsk. Siden alle forstår engelsk er det rart om det som formidles på norsk og engelsk i disse tilfellene er det samme. Det at de forklarer på engelsk etterpå viser imidlertid en vilje til å dele, selv om det byr på utfordringer.

Det er ikke bare de etablerte som har vanskelig for å uttrykke seg på engelsk. De etablerte sliter med å forstå hva de nye sier, og har til og med skapt et eget ord for dialekten de har. En av dem sier:

Altså engelsken deres kan være litt vanskelig å forstå, på grunn av dialekt i måten de snakker engelsk på. Vi kaller det jo litt på spøk sånn "klinkekuleengelsk," da. Det er en annen dialekt enn den vi er vant til, så øret er ikke tunet helt inn på det.

Med dette utsagnet er det tydelig at det ikke nødvendigvis er enkelt å kommunisere selv om begge parter tross alt snakker engelsk. Det at den etablerte gruppa sammen har skapt begrepet *klinkekuleengelsk* gir en indikasjon på at de har en felles opplevelse av å slite med å forstå denne dialekten, og at dette har vært et hinder i kommunikasjonen mellom dem.

Tilgang gjennom relasjoner. Tilgang gjennom relasjoner innebærer at det er potensiale for kompetanseutvikling gjennom å ha riktig form for relasjoner. I denne sammenhengen er det spesielt identifisert nytten av å ha tilgang til informasjon gjennom et godt og relevant sosialt nettverk. I tillegg er det ekstra verdi i kommunikasjon når man har tette sosiale bånd til de med ekspertise innen praksisfellesskapet.

Informativt nettverk. De etablerte har i løpet av tiden de har vært i bedriften hatt flere samarbeidsrelasjoner, for eksempel til personer som har vært innom teamet, som siden har fått andre ansvarsområder, eller personer de har hatt tilgang til gjennom deltakelse i andre prosjekter i

Statoil. Dette gir dem et relativt stort og nyttig nettverk å dra nytte av. Dette kan være relasjoner både innen forretningen, men også til andre systemutviklere som de har jobbet og hatt kontakt med. Nettverket gir tilgang til flere fordeler som styrker kompetanseutviklingen til de erfarne.

Uformelle samtaler med nøkkelpersoner i forretningen. En av fordelene er uformelle samtaler med nøkkelpersoner i forretningen innen forretningsområdet de støtter. Dette er noe flere av de etablerte legger vekt på som viktige kilder til informasjon. Samtalene gir god informasjon om hvilke behov forretningen har, og hvorfor disse behovene eksisterer. En av de etablerte nevner en person som tidligere har hatt den samme jobben som han selv har nå. Denne personen har fått en annen stilling i forretningen, og fungerer nå som en brobygger mellom forretningen og teamet. I uformelle samtaler dem imellom kan han fortelle om forretningmulighetene som de har, hva forretningen bryr seg om, og på den måten sette arbeidet som teamet gjør i en kontekst hvor man ser hvorfor arbeidet er viktig. Dette gir blant annet kunnskap som gjør han og hans nærmeste i stand til å vurdere og tilpasse sitt arbeid i forhold til hva forretningen har behov for. Med tanke på at teamet legger stor vekt på å gjøre kunden fornøyd, er slik kunnskap og evne til å tilpasse og koordinere seg i forhold til kunden en viktig faktor for å fremstå som kompetent i teamet.

I den grad slike samtaler ikke gir nok felles kunnskap til å kunne forstå eksperter innen forretningen, er andre kvaliteter ved relasjonen gode å ha:

Vi begynner å kjenne nøkkelpersonene i forretningen såpass godt, at der og, så er vi ikke redde for å si at "nå skjønner jeg ikke hva du mener, dette må du forklare nærmere". For av og til så kan de regne med at vi skjønner alt det de driver med sånn forretningsmessig, og det gjør vi ikke. Jeg kan faget deres brukbart, men ikke hva de ulike stillingsfunksjonene gjør hele tida. Jeg kan jo ikke jobben deres. Så derfor er det veldig viktig å prøve å unngå slike misforståelser og sånt, for det er mye som kan gå tapt underveis. Å lage feil ting, [eller] at vi ikke skjønner helt. Så de snakker i vei gjerne, enkelte brukere, når de er på tråden så vet jeg at "åh, nå må jeg konsentrere meg skikkelig" fordi de er så inne i det, og sånt. Men vi prøver å være flinke til å si ifra altså, at vi må ha det inn med teskje. Samme andre veien og, fra vår side så må vi prøve å abstrahere bort det tekniske.

Dette sitatet viser at selv om de har en del felles kunnskap med forretningen, og derfor et godt grunnlag for å forstå hva de mener, er det også behov for trygge nok relasjoner til at man tør å si at man ikke forstår. Samtidig er det viktig å gi kunden et inntrykk av at de har noe å bidra med.

Men det som òg er en bit av det her er hvordan vi kommuniserer ut mot kunden. Og der, det er et annet område som krever [...] at vi vet hva vi snakker om. For hvis vi

ikke vet hva vi snakker om så blir vi fort veldig uinteressante for dem. Da kommer vi ikke i posisjon, og da gidder de ikke prate med oss, egentlig. Så vi må være på et visst nivå, da, før det blir interessant å prate med oss. For de må jo investere en del tid for å forklare hva de vil ha og sånn der.

Dette sitatet viser at når det gjelder relasjoner til forretningen, så kan det være nødvendig å ha en del erfaring før man kan opprette gode og nyttige relasjoner. Samtidig kan de relasjonelle kvalitetene når de først er opprettet bidra til å gjøre det lettere å stille spørsmål. Det kan se ut til at takhøyden er større for de som har bevist at de er kompetente, enn de som ennå ikke har bevist det. For eksempel er det lett for en kunde å anta at dumme spørsmål er på grunn av inkompetanse, hvis teammedlemmene ikke har fått bevist hva de kan. Dette blir nærmest et paradoks i forhold til kompetanseutvikling, fordi det i praksis gjør at det først er når man har opprettet tilstrekkelig kompetanse at man får stille de spørsmålene som styrker kompetanseutviklingen i et hurtigere tempo. Det viser også hvordan eksponering for en kunde for tidlig kan gjøre at man blir stemplet som inkompetent også til senere. Dette vil kunne blokkere muligheter, da man ikke får tilgang til de relasjonene som de etablerte oppfatter å ha stor nytte av.

I intervjuet med en av de nye kommer det frem at noen kunderelasjoner begynner å vokse frem.

For et halvår siden jobbet jeg med en endring som jeg etter hvert viste til en av brukerne. Han så det og ga meg litt input. Jeg forsøkte å bake dette inn i koden, og når jeg var ferdig med endringen viste jeg ham det igjen. Dette endret forholdet mellom meg og denne brukeren, for når det var i produksjon oppsto det et annet problem, og fordi vi allerede hadde hatt kontakt, tok han [direkte] kontakt med meg. Og jeg løste det der og da, og da fikk han mer tillit til meg.

Han forklarer videre at han har en håndfull slike relasjoner til brukere han har jobbet med. Dette er nok en viktig måte å vise at man kan noe på, og vil dermed gi større takhøyde neste gang. Han sier imidlertid ikke noe om hvorvidt han får noe igjen i form av informasjon eller trygghet, noe de etablerte la mer vekt på. Det kan derfor hende at dette er tidlige stadier av en potensiell nyttig relasjon, og at det med tiden vil utvikle seg til å bli relasjoner som er sammenlignbare med dem de etablerte beskriver.

Det de etablerte imidlertid sier noe om er lignende historier hvor de får direkte forespørsel om å fikse noe for en kunde som vet at de har jobbet med akkurat denne endringen tidligere, og vet hvilken kompetanse de har. Av de etablerte får jeg vite at dette ikke er en praksis de ønsker å

ha for mye av. Det er blant annet noe av grunnen til at supportordningen, hvor en person i teamet skal ta seg av feil og forespørsler som kommer inn fra kunder, eksisterer.

– Vi har en sånn operations and maintenance-rolle. Så det er den som skal følge opp de tingene som kommer inn for å skjerme teamet. Så det er en rolle som en person bare da har en sprint om gangen.

– Hva mener du med “skjerme teamet”, eller hva skjermer den personen teamet fra?

– Ja, det er jo alle ulvene ute der, eller dem kundene våre da, fordi, den andre ytterligheten er at hvis vi ikke har hatt noe rammeverk på hvordan vi hadde utviklet, så har det blitt litt sånn at de hadde plukka ressurser der, typisk noen som ville ha gjort en endring ute i forretningen, så hadde det blitt allokert en person. Og den personen skal utvikle det, men da ville den personen ha blitt sittende med det området for all tid egentlig. Det ville alltid ha kommet inn i postkassa hans. Og hvis det hadde kommet inn noe relatert til det, så er det han personen som har gjort det. Og selv om det har gått fem år etterpå, så er det alltid han som ville ha dratt med seg den bagasjen. Og det er litt tungt egentlig. Det er litt artig i starten tror jeg, for da blir du konge på et område. Men så blir det litt slitsomt da, når du får flere og flere sånne løse tråder som bare tynger deg mer og mer.

Med dette sitatet kommer det frem at denne praksisen i seg selv ikke er med på å skape gode relasjoner, da det over tid kan tyngte teammedlemmene. Likevel er det flere som har sagt at dette er en praksis som brukes en del, selv om mesteparten av forespørslene går gjennom supportrollen. Det at de etablerte legger vekt på nytten de får igjen av disse relasjonene, kan tyde på at praksisen likevel bidrar til kompetanseutvikling over tid, etter hvert som bytteforholdet mellom tjeneste og informasjon og utvikling av felles forståelse jevner seg ut.

Tette sosiale bånd til ekspertise.

Trygghet og tillit. Ved siden av relasjoner til nyttige personer i forretningen, er det de tette relasjonene mellom de etablerte i teamet som kommer frem som en av de viktigste tilgangene de har. I systemutvikling støter de på flere problemer som er vanskelige å definere, som krever mye forskjellig kunnskap, og evne til å bruke kunnskapen på en kreativ måte for å løse et problem. Det området de jobber innenfor er svært omfattende, og det er derfor umulig for alle å ha kunnskap om alle deler samtidig. Når de støter på problemer er derfor relasjonene mellom de etablerte i teamet gode å ha, fordi det gir dem tryggheten til å bygge på hverandre når de skal finne løsninger.

Så vi er ikke redde for å drite oss ut og stille dumme spørsmål, for vi har jobba såpass lenge sammen, vi kjenner hverandre, så da kan du spørre om hva som helst egentlig. [...] For eksempel så vet jeg at [en av de andre] er mye bedre teknisk enn meg, [...], så hvis jeg kjører meg fast i noe teknisk, så spør jeg ofte han da. Og da kan vi se på ting sammen og så løsner det. Så da sitter vi to stykker sammen og prøver og debugger og han kan slenge frem noen ting og jeg kan slenge frem andre ting, fordi vi tilnærmer oss problemet på forskjellige måter. Så det trenger ikke være det at vi to skulle ha jobba sammen fra starten med endringen. Det kan være jeg som jobber med den endringen, men så trenger jeg hjelp underveis. Om det er han eller noen andre. Det kan være som jeg sier at vi sitter sammen, eller at jeg kaller inn til et sånt hastemøte med hele gjengen, altså “jeg sitter fast, har dere noen ideer her?”, og så har folk alltid noen ideer som jeg kan gå videre med. Sånn er det for de andre òg.

Det at de har trygghet og tillit til hverandre på en måte som gjør at de kan spørre om hva som helst, er et sentralt element av praksisen de har når de skal løse problemer som oppstår på jobb. De bruker ofte hverandre når de står fast, og gjør hverandre bedre gjennom samarbeid. Tilliten de har til hverandre bidrar til et miljø hvor det er trygt å gjøre seg sårbar. De kan derfor spørre de andre selv når det er problemer man burde ha skjønt seg på, eller spørsmål som i mindre trygge omstendigheter kunne ha svekket statusen de har som eksperter på sitt område.

Når de etablerte bruker relasjonene til slik problemløsning utvider de det felles kunnskapsrepertoaret de har. De kommer inn i problemløsningen med noe ulik kunnskap. Gjennom å definere hva problemet er, dele erfaringer og forslag til mulige løsninger, sitter begge igjen med en bedre forståelse av denne endringen enn de gjorde på forhånd. I tillegg har de skapt en felles referanse som gjør det lettere å bidra i problemløsning neste gang.

De nye har også tilgang til problemløsning hvis de spør, men interaksjonen mellom nye og erfarne kan se ut til å være annerledes i denne sammenhengen, enn når to erfarne sitter sammen. En erfaren beskriver interaksjonen med en ny på følgende måte:

Så forklarer [jeg] hva som er lurt og hva som ikke er lurt og sånne ting.

Forskjellen fra å være deltakende i en idemyldring hvor begge parter har noe å bidra med, til det å bli fortalt hva som er lurt, kan potensielt være betydelig for kompetanseutviklingen. Der hvor de etablerte sammen definerer problemer, diskuterer, og finner ut av løsninger sammen, kan det se ut til at de nye får arbeidsoppgaver hvor problemene ikke er vanskeligere enn at de etablerte lett kan forklare dem løsningen.

Tilknytning - det å bli regnet med. Hvis man har gode relasjoner kan dette også bidra til at man får tilgang til praksiser som ellers er forbeholdt de som er tilstede. På den måten kan gode relasjoner dempe eventuelle negative effekter av å sitte på avstand. I intervjuer med de etablerte fra kontor 1 kom det frem at den av de etablerte som jobber på kontor 2 er medregnet når teamet inngår i problemløsning sammen, eller snakker uformelt. Dette kan ha bidratt til at han ikke ser på det å sitte adskilt fra resten som et problem.

Jeg føler egentlig at jeg har ganske sterk samhørighet med det [etablerte] teamet, fordi jeg har jobba i så mange år sammen med dem, og vi har såpass god kommunikasjon. [...] Pluss at jeg har, jeg er jo selvstendig nok til å ikke være avhengig av dem sånn dag til dag, så jeg synes egentlig det [å sitte et annet sted] fungerer ganske bra.

Dette viser at relasjoner kan være viktige å opprette for å lykkes med distribuert samarbeid. Kontrasten til dette finner man mellom de etablerte og de nye:

Har på følelsen av det at det går mest den ene veien da, det er sjelden vi drar inn de ved kontor 3 for å få deres mening, det kan jo være vår feil, men vi føler at de har ikke så mye å bidra med.

Det at de nye ikke blir regnet med og dratt inn annet enn når det er formelle møter, bidrar til at de nye selv må ta initiativ hvis de skal være med på noe uformelt. Når de ikke vet hvilke samtaler som finner sted, er det vanskelig å ta initiativet til å bli med i disse samtalen, selv i tilfeller hvor de kunne ha bidratt. Denne mangelen på uformell kontakt kan svekke potensialet for å skape felles kunnskap og lære av andres erfaringer. Det kan også svekke de nyes mulighet til å vise frem det de kan, siden kontakten gjerne begrenser seg til tilfeller hvor de nye trenger hjelp. De får med andre ord ikke tilgang til en arena hvor de kunne hatt mulighet til å vise seg fra en sterkere side. Dette kan gjøre det vanskelig for de nye å vise frem den kompetansen de faktisk har opparbeidet.

Sosial støtte. Det å ha gode kollegiale relasjoner bidrar også til å skape trygghet i møte med nye eller vanskelige arbeidssituasjoner. En av de etablerte forteller om hvordan kollegaene kunne være til støtte i tilfeller hvor de hadde dårligere relasjoner med en kunde.

I forrige periode så hadde vi noen notoriske kunder, som kunne virkelig rive deg fra hverandre altså, hvis du stilte feil spørsmål eller noe sånne ting, så kunne du bli skikkelig tatt på det. [...] Men jeg tror nok det, at det er en, selv om man ikke får den der negative rett tilbake igjen, så er det en barriere det å gå rundt og stille

spørsmål hvis du ikke har troa på deg selv, troa på at du greier å kommunisere på et visst nivå da. Da er det en fordel å sitte i et miljø som kanskje kan backe deg opp litt, og som kanskje kan stille de rette spørsmålene, og kanskje kan guide deg på riktig vei i starten. Det er bestandig en fordel.

Sitatet over viser i tillegg at det å sitte i et miljø av gode kollegaer også kan bidra til å skape en felles forståelse av kunden. Det er lett å forestille seg hvordan de hjelper hverandre å definere hvordan kunden er og hva som er gode måter å være på i møte med kunde. På den måten skapes det gjennom erfaringsutvekslingen også en felles forståelse av hvordan man skal handle for å fremstå som kompetent.

I intervjuet med en av de nye kommer det frem at de to nye som sitter sammen har gode relasjoner seg imellom, da forholdet blir omtalt som vennskap. Problemet i den grad de to seg imellom konstruerer et bilde av hvordan jobbsituasjonen deres er, og hvordan de skal fremstå som kompetente, er at begge oppfattes som mindre kompetente av de etablerte. I den grad de skaper et annet bilde av hva som er god praksis og hva som ikke er det enn hva de etablerte har, vil de heller ikke fremstå som kompetente nok til å få flere muligheter og åpne tilgang til praksis.

De nye opplever også å få støtte fra de etablerte, og rapporterer at relasjonene der er gode. Det at de etablerte rapporterer noe annet kan kanskje tyde på at de har forskjellige syn på hvor tett en effektiv arbeidsrelasjon skal være. For de etablerte er relasjonene svært tette, kanskje i den grad at det overgår hva man kan forvente på en arbeidsplass. For de etablerte blir imidlertid dette målestokken og sammenligningsgrunnlaget for hvordan de ønsker at det skal være, og relasjoner som ikke har de samme kvalitetene, kan derfor bli bleke i forhold.

Likheter og forskjeller fremmer og hemmer relasjonsbygging. Når man nå ser at gode og tette relasjoner kan gi tilgang til informasjon og praksiser som er viktig for kompetansebyggingen, er det neste steget å se hvordan relasjonsbyggingen foregår. Relasjonsbyggingen mellom de etablerte i teamet tilskrives i en viss grad at de hadde et forholdsvis likt utgangspunkt, og hatt lang tid til å bygge opp relasjoner.

I begynnelsen var det mange som kom rett fra skole inn her, så vi har liksom vært med en gjeng fra vi var i forhold og sånn. Har fått barn og liksom, vi har fulgt hverandre opp, boligkjøp og bilkjøp og sånn. Har ikke vært så mange skilsmisser ennå, men det blir vel det òg, hehe... Så sånn sett, når man har vært sammen så lenge så blir det et spesielt miljø, altså. Det er her stort sett de fleste har fått den jobberfarinnga de har fått, noen har vært ute på andre ting, men hoveddelen av arbeidslivserfarinnga kommer herfra.

Det like utgangspunktet har gitt et godt grunnlag for uformell prat. De har hatt mange felles referanser etter å ha vokst opp på noenlunde samme tid, i samme land, i samme skoleverk, og etter hvert i samme firma. Dette har nok bidratt til at kommunikasjonen mellom dem oppleves som god, og at de opplever hverandre som interessante. De deler mange av de samme interessene, og har kontakt også ved siden av jobb. Til sammen har de derfor et godt grunnlag for å danne gode relasjoner. Dette er noe de savner med de nye.

Det er den biten der som det skorter på med de nye da, den uformelle praten med, fordi du har helt forskjellig bakgrunn, du har ikke de samme interessene, ingenting, ikke sant?

Uten de felles interessene er det tyngre å ta kontakt uten at det er jobbrelatert. I seg selv er kanskje ikke dette et stort problem for kompetanseutvikling, men siden det er den uformelle tonen som legger noe av grunnlaget for interessen og engasjementet de viser hverandre når de inngår i problemløsning sammen, kan det ha en indirekte effekt. Spesielt gjelder dette når de ikke blir regnet med i jobsammenheng for annet enn det formelle.

Ved siden av en opplevelse av at interessene spriker, sliter de etablerte med å forstå og kommunisere med de nye på grunn av språkforskjeller. Dette legger til enda en hindring for den uformelle praten.

Bli litt sånn med språk og sånn òg. Det vet man jo selv også, sånn ironi og tulling og fjasing og sånt, det er mye enklere å snakke med, når vi snakker sammen, enn når vi skal snakke sånn på et annet språk. En ting er å snakke språket, men det er de høyere nivåene liksom, av kommunikasjon. Det blir borte. Da blir det litt sånn mer avmålt.

Når nyansene i språket forsvinner kan man tenke seg at motivasjonen for å snakke uformelt også faller bort. Når man i tillegg får et inntrykk av at de har lite til felles, blir de nye stadig mindre relevant å trekke inn i diskusjoner som ikke er formelle. På den måten kan man si at de forskjellene som er knyttet til nasjonal bakgrunn har hatt betydning for relasjonsbyggingen i dette teamet.

Det at de etablerte begynte i dette teamet da systemet var relativt nytt har trolig bidratt til et annet aspekt. Siden de hele tiden har vært av de som kunne mest om systemet, selv når de selv var rimelig ferske, har de bidragene de har hatt å gi gjennom tidene vært temmelig jevne i nivå. Her utelukkes det ikke at det har vært andre, og mer kunnskapsrike personer inne i teamet på tidligere tidspunkt, men for nåværende situasjon er det det jevne nivået til de etablerte som står igjen som viktig. Det kan se ut til at det jevne nivået har bidratt til relasjonsdannelsen og den uformelle

delen av praksisen deres, fordi de alltid har hatt noe å tilby hverandre. Den gjensidigheten har de ikke opplevd i samme grad overfor de nye. Det tidligere nevnte sitatet hvor en av de etablerte sa at han opplevde at de nye ikke hadde noe å bidra med bekrefter dette.

En annen fordel de etablerte har hatt er at de har hatt god tilgang på hverandre gjennom å være fysisk plassert på samme sted helt ifra begynnelsen. Selv legger de stor vekt på betydningen av dette, og mener at de trolig hadde håndtert språkforskjellene og de kulturelle forskjellene bedre om de nye var plassert på samme sted. Ved å si dette tyder det på at de kulturelle forklaringene ikke er nok i seg selv til å forklare hvorfor de nye ikke har etablert seg som kompetent i løpet av tiden i teamet. Mangel på fysisk tilstedeværelse kan også ha vært en faktor. Dette tas opp i nøyere detalj i de neste avsnittene.

Tilgang gjennom fysisk tilstedeværelse. Med tilstedeværelse er man fysisk plassert på samme sted. Man kan da se, høre og oppfatte hva andre rundt seg gjør, og hva andre snakker om, selv om man ikke nødvendigvis bidrar i samtalen selv. Det innebærer også at man kan skyte inn med noe, eller blir involvert når dette er aktuelt. Man får også automatisk en del felles referanser, og skaper lettere felles rutiner når man sitter samlet. Jeg vil nå gå gjennom hvordan tilstedeværelse for noen, og mangel på fysisk tilstedeværelse for andre i teamet, påvirker i hvilken grad kompetanse bygges.

Lett å ta kontakt. Når man fysisk sitter i samme rom er det lett å ta kontakt. Dette gjør blant annet at kontakten blir spontan, og av høy frekvens. En av de etablerte sier:

Det er jo når du sitter sammen og [jobber] fysisk sammen og sånn ting, så er det jo mest nærliggende å ta de som er nærme deg. Det er bestandig et hinder å ta en telefon, eller, det er enklere å bare knipse noen på skuldra.

En kontrast til dette gis av en annen av de etablerte:

– Og det at de [nye] er [et annet sted], det fungerer ikke bra. Sånn som vi jobber nå med Scrum og alt det der, selv med all teknologi og videomøter, så er det viktig at man sitter sammen, altså, helst i samme rom når vi jobber sånn som vi gjør. For da kan vi hele tiden, bare, hei du, ikke forstyrre utidig, men...

– Er det den uformelle kontakten som gjør at du kan...

– Ja, det at du plutselig kan tromme sammen på fem minutt, ha en brainstorming på et problem.

Igen ser man hvordan de etablerte har arbeidskonteksten lagt til rette for at de kan ha en idemyldring, eller på andre måter inngå i problemløsning. I dette tilfellet er det fysisk tilstedeværelse som trekkes frem som viktig. Det at det er lett å ta kontakt gjør at de ikke opplever de

samme hindrene som de nye, som stadig opplever at de etablerte er opptatt og derfor helst ikke vil forstyrre. Det kan til og med se ut til at det er så lett å ta kontakt at det skaper forskjellige regler for de som sitter på samme sted, og de som sitter på avstand for når det er lov å spørre om hjelp.

Og så får du inn et sånt spørsmål da, og så forstår du det ikke. Og så skal du jo forsøke å skjerme teamet da, så du skal ikke spørre sånn umiddelbart da. Så klart, når vi sitter så nærme som vi gjør her, så er det klart at vi gjør det uansett da, hvis vi står helt fast da...

I sitatet over er det snakk om supportordningen, hvor man skal skjerme teamet ved å ikke spørre med en gang. Her er det formelt lagt opp til at man ikke skal ha tilgang til å spørre den som har gjort endringen i tide og utide. Likevel er det en praksis blant de etablerte som sitter sammen at man gjerne stiller et spørsmål hvis det kan spare tid totalt. I datamaterialet ser det heller ikke ut til at de etablerte lar seg irritere av andre etablerte som stiller disse spørsmålene. Her kan igjen relasjoner være en forklaring, hvor takhøyden for å spørre er stor, fordi man vet at det er ens egen tur til å stå fast neste gang. Den fysiske tilstedeværelsen ser imidlertid ut til å være en viktig faktor for å kommunisere så spontant som de beskriver her, og er noe de rapporterer som viktig for å få til å gjøre en effektiv jobb.

Informasjon som flyr rundt i luften. Tilgang gjennom tilstedeværelse gir også tilgang til samtaler som andre i rommet har, som man ellers ikke ville ha vært involvert i.

Det er også det der med utveksling av informasjon. [...] Det er en del som bare flyr i luften. Og det er det mest effektive, altså vi har jo mange effektive måter å utveksle informasjon på med internett og sånne ting, men det aller mest effektive, aller beste, det med største båndbredden, er når folk sitter og rett og slett prater. Det er jo mye du ikke får sagt på en telefon egentlig, som er mye bedre å si ansikt til ansikt. Det er mye som du – nyanser og sånne ting som ikke kommer opp.

Informasjon som flyr rundt i luften er betegnelsen de har brukt for å beskrive dette. Dette viser at de ikke bare får informasjon når man snakker direkte med hverandre, men at man også har mulighet til å overhøre andre samtaler. For eksempel hvis en av dem snakker med en kunde, er det lett å høre hva som blir nevnt. Eventuelt hvis noen sitter to og to og driver problemløsning, vil det også være noe man kan få med seg. Bare informasjonen om at de har slitt med det problemet vil gi de andre informasjon om at disse kan være gode å spørre hvis lignende problemer oppstår neste gang. De nye må oftere bruke en mer generalisert letestrategi. De vet for eksempel

at en av de i teamet er flinkere enn de andre på den tekniske biten, og spør derfor han om dette. De vet også at systemansvarlig har mye funksjonell kompetanse om brukeren og systemet opp i mot brukeren, og spør derfor han om det. I den grad det blir mer konkret enn som så, er dette informasjon de har fått via scrummøtene. Med tanke på at den informasjonen som flyr rundt i lufta kommer i tillegg til det man får gjennom scrummøtene, er det sannsynlig at fysisk tilstedeværelse kan bidra til flere kanaler som man får informasjon gjennom, og dermed en forsterket tilgang totalt.

Når det gjelder informasjon som flyr rundt i lufta er det også en forskjell i fysisk tilgang mellom de etablerte, da det er en av dem som ikke sitter ved samme kontor som de andre. Forskjellen mellom han og de nye er imidlertid at han har vært lokalisert sammen med de andre tidligere, og har bygd opp en sterk tilknytning, gode felles referanser og praksis, og en god kjennskap til hvordan de jobber og kommuniserer fra dag til dag. Som han beskriver selv, så vet han at det er samtaler som finner sted, og han bruker dermed denne kjennskapet og de gode relasjonene til å etterspørre det han har gått glipp av.

– Du vet jo ikke hva du har gått glipp av. Du vet jo ikke hvilke diskusjoner som du ikke har hørt og ikke vært en del av, ikke sant? Så det kan nok føre til at man av og til stiller med litt andre forutsetninger, eller at man stiller litt dumme spørsmål eller noe sånt, da, når temaet kommer opp for diskusjon. Så det kan jo skje. Men jeg har jo lært meg å grave litt da, og prøve og så minimalisere det der da.

– Hvordan det?

– Nei, da må man høre litt hva som skjer, og prate litt uformelt og sånn for å få med seg de tingene som er diskutert, men som ikke er på sånne spesifikke formelle møter.

For de nye vil ikke dette være en mulighet. Dette både fordi de ikke vet hva slags samtaler som finner sted, og at de ikke har den samme tilknytningen som gir dem rett til å snoke. Dette kan tyde på at tilstedeværelse er viktigst når man ennå ikke har en god tilknytning og felles referanser med de etablerte, og at viktigheten avtar noe når de sosiale relasjonene er opprettet.

Reduserer effekten av annerledeshet. De få gangene de nye har reist for å jobbe sammen med de etablerte på et kontor, har det gitt svært gode effekter.

De har vært her noen turer, jeg så det at sånn når en av dem var der en ukes tid, hvor mye mer vi fikk gjort da, på den tiden han var her, enn når de sitter og surrer alene ved kontor 3.

Dette sitatet tyder på at det er *noe* som gjør at fysisk tilgang bidrar til å forbedre det som skal til for å jobbe mer effektivt. Det kan være vanskelig å identifisere hva dette *noe* er, men et sitat fra en av de nye kan indikere at det var enklere å kommunisere og forstå hverandre da de var samlet, enn når de måtte ta det gjennom kommunikasjonsmedier. Dette er hva en av de nye svarte på spørsmål om hvordan kommunikasjonen hadde endret seg etter besøket.

Jeg tror det er mer på forståelsesbiten, for når vi ser dem, møter dem, så ser vi hva de prøver å si ansikt til ansikt, mer, vi kan se uttrykkene også. På telefonen kan vi ikke se uttrykkene. Og det hjelper dem også å forstå, fordi av og til snakker jeg litt fort, og det fikk de vite da vi møttes ansikt til ansikt, fordi på den tiden snakket snakket jeg veldig fort. På den måten hjelper det i forståelse å lage en slags oppfatning av at det samme som er i telefonen er foran deg

Her ser det ut til at de nye har forstått at de etablerte har slitt med å forstå hva han har sagt, men i stedet for å legge vekt på dialekten, er hans opplevelse at han ikke blir forstått fordi han snakker for fort. Han har derfor forsøkt å tilpasse seg språkbarrieren med å snakke saktere. Det som kan ha skjedd her er at den nye har sett reaksjonene til de etablerte i større grad enn de gjør gjennom video og telefon. På den måten har han lettere forstått at de etablerte synes det er vanskelig å forstå. I tillegg er det relativt normalt i situasjoner hvor man ikke får med seg det som blir sagt, å spørre om personen kan gjenta litt saktere. Slik kan det ha dannet seg en oppfatning om at de etablerte ikke forstår fordi han snakker for fort, selv om det er aksenten de etablerte peker på som en utfordring. Selv om det i dette tilfellet ikke har blitt helt lik forståelse av hva problemet er, har den fysiske tilgangen bidratt til å identifisere et problem, og initiere forsøk på forbedringer. I en situasjon hvor man sitter sammen hele tiden vil slik tilbakemelding komme hurtigere, og man kan identifisere misforståelser og problemer lettere.

Tilgang gjennom teknologi. Tilgang gjennom teknologi innebærer at man har mulighet til å ta kontakt gjennom et eller flere kommunikasjonsmedium. Dette kan kombineres med fysisk tilgang, men vil for noen være den eneste måten man kan oppnå kontakt med de andre i gruppa.

Kommunikasjonsteknologier som er enkle i bruk reduserer barriere. Teamet tar i bruk forskjellige kommunikasjonsteknologier når de som sitter på forskjellige kontor skal samarbeide. Bedriften har fokusert mye på å tilby gode kommunikasjonsløsninger for de som jobber der, noe som gjør at teknologien er enkel å bruke, og inneholder mange forskjellige måter å ta kontakt på. I dette teamet er det telefonkonferanse, instant messaging (IM), og muligheten til å dele skjerm som blir mest brukt. Telefonkonferanse blir brukt når de har daglige scrummøter, og en kombinasjon av IM/telefon og delt skjerm blir brukt når man skal samarbeide om et problem eller ønsker

å vise hverandre noe. Den av de erfarne som sitter ved et annet kontor snakker om hvordan måten kommunikasjonsteknologien er bygd opp gjør det lett å samarbeide distribuert:

Så vi chatter jo om alt mulig rart, og spør hverandre hele veien, egentlig. Så det er veldig kort vei fra å så bare trykke på share desktop og vise noen ting, og når du skal snakke mye så tar du opp og ringer på telefonen og, og det er jo nok en knapp i communicator [kommunikasjonsløsningen i bedriften], så det er veldig lett da. Så eskaler fra chat til skjermdeling til konferanse, det er ganske lett.

Det at det er lett å bruke er viktig for at det ikke skal oppleves som en stor barriere. Kombinasjonen av ulike kommunikasjonsmedier gir også mulighet for fyldig kommunikasjon, ved at det både er mulig å vise hverandre noe, og at det er mulig å snakke om og involvere mange på en gang.

Muligheten for å involvere mange på en gang er spesielt viktig for måten møter gjennomføres på. For eksempel er telefonkonferanse viktig for å kunne gjennomføre scrummøtene. Uten mulighet til å koble opp hele teamet på samme linje, hadde ikke alle hatt mulighet til å høre hva som ble sagt under hele møtet. Gevinsten man kan få av dette er at man blir i stand til å skape et inntrykk av felles kunnskap gjennom at man vet hvem som har vært tilstede når visse biter av informasjon har blitt formidlet, og man kan derfor anta at dette er kjent informasjon for alle.

Utvidet tilgjengelighet med IM. IM brukes mye i dette teamet. Dette er et medium som både fungerer synkront og asynkront, slik at man kan skrive inn en melding når man lurere på noe, og få svar når det passer mottakeren. Når de som kommuniserer er ledig samtidig er det lett å skrive meldinger, og få svar nesten umiddelbart. En av de nye forteller om to forskjellige fordeler med dette kommunikasjonsmediet.

Hvis de er veldig opptatt sender vi dem bare en melding, og når de er ledige, svarer de.

Dette sitatet tyder på at han foretrekker IM fremfor for eksempel telefon, fordi han på denne måten kan være mindre til bry for de etablerte. Nykommeren opplever ganske ofte at de etablerte er opptatt. Han vet at de etablerte har mye å gjøre, og begrenser derfor hvor mye han spør. Med IM økes sjansen for at spørsmål blir stilt, selv om de etablerte ikke er tilgjengelig akkurat der og da. Samtidig gir det også de etablerte mulighet til å utsette å svare, hvis de ikke ønsker å bli brydd med spørsmål på det gitte tidspunktet.

Når kommunikasjonsmedier blir et behov heller enn mulighet. De nye trekker også frem IM som et foretrukket medium fordi det er stille i bruk. Dette er nyttig i et åpent kontorlandskap, slik det er hos de nye:

Vel sånn som vi sitter ved dette kontoret er at vi er fire og fire som sitter i avlukker nært hverandre. Sånn tror jeg det er over hele bygningen. Så det er ikke mulig å snakke sammen så veldig høyt. Derfor prøver vi heller å skrive når dette er mulig.

Her peker den nye på en begrensning i sine lokaler som gjør at de seg imellom har mindre mulighet til å snakke fritt enn de har hos den etablerte gjengen. På denne måten er kommunikasjonsteknologien ikke bare en mulighet, men også en nødvendighet for de nye. Siden de etablerte har mesteparten av kompetansen de trenger innenfor de fire veggene de sitter, er det grunn for å tro at de ikke trenger å bruke kommunikasjonsteknologien i like stor grad. For dem innebærer tilgang gjennom teknologi derfor en mulighet til å nå ut til flere, mens det for de nye er en nødvendighet for å få kommunisert og få jobben gjort. Slik sett kan man si at tilgang gjennom teknologi ikke kan måle seg med tilgang gjennom tilstedeværelse, da tilgang gjennom tilstedeværelse gjerne kommer på toppen av tilgang gjennom teknologi.

Deling av skjerm som grenseobjekt. Ved siden av å ha ren kontakt i form av møter og lignende, gir mulighetene for å dele skjerm bedre grunnlag for å samarbeide og finne frem til løsninger sammen. Dette er noe som de etablerte er vant med å gjøre seg imellom, og med mulighetene for å dele skjerm, kan de videreføre de denne praksisen til de nye:

Så deler vi skjermen og ser på, for eksempel hvis de har gjort en endring og så ser jeg – et bilde sier mer enn tusen ord liksom. [...] Så når du lurert på hva de gjør, så i stedet for å se side opp og side ned med hva det egentlig er, så er det bare å flette opp en skjerm, så ser du, åja, du gjør sånn, hva om... Så det funker veldig bra.

Her ser vi at deling av skjerm kan fungere som et grenseobjekt som gir rom for å danne en felles oppfatning av hva problemet er. Ved å kunne vise frem skjermen, åpner det opp for at de nye og de etablerte kan delta i problemløsning sammen. Men som jeg har vært inne på tidligere, ser det ikke ut til at dette potensialet blir brukt fullt ut. Tidligere kom det frem at den problemløsningen som ser ut til å være vanligere mellom de nye og de etablerte er en enveis problemløsning, hvor de etablerte kanskje trenger å se skjermen for å forstå hva problemet er, så kommer de med en løsning. Det ser ut til å være tilfellet i dette sitatet også.

Tidligere har de nevnt at språkproblemer kan være en årsak til at kommunikasjonen ikke glir like godt som på norsk. I dette tilfellet kan det imidlertid være at de nye ikke har samme

oppfatning av hvordan man skal forholde seg til hverandre på en kompetent måte. Jeg vil nå vise to sitater som viser det de nye forsøker å oppnå, og det de etablerte ønsker å få til mer av. En av de nye sier:

I tilfeller hvor noen trenger hjelp, hvis de vil teste eller se noe, så tar de kontakt og jeg svarer dem så snart som mulig, og prøver å løse det. For eksempel sist uke så ønsket en av de etablerte at jeg skulle fikse noe så snart som mulig, og jeg gjorde det, jeg greide å gjøre det på en halv time, så da var han fornøyd fordi han kunne gjøre ferdig oppgaven sin. Så vi prøver å gi så godt grunnlag for tillit som vi kan.

Det sitatet viser hvordan den nye forsøker å gjøre de erfarne fornøyde. Han peker her på et viktig poeng som de etablerte ikke har lagt like mye vekt på. For at andre skal ha tillit til din kompetanse, må du kunne levere, og sørge for at man gjør sin del slik at man ikke hindrer de andre i sitt arbeid. Dette ser ut til å være fokuset for de nye, og dermed også noe de får til ganske bra. Tidligere har vi fått vite at de gjør en god jobb når ting er godt spesifisert. De er vant til å fikse ting raskt, selv uten å forstå fullt ut det de lager, siden de i sin tidligere jobb har vært nødt til å bruke mye tid på dokumentasjon på bekostning av å forstå brukeren og den endringen de jobber med. Siden det kan se ut til at de nye gjør dette rimelig godt, kan man forstå hvorfor de etablerte ikke legger så mye vekt på det, rett og slett fordi det ikke er et irritasjonsmoment.

Det som imidlertid er et irritasjonsmoment for den etablerte gjengen, er det som kommer frem i neste sitat, hvor en av de etablerte sier:

Vi prøver å oppfordre de til å tenke mer selv egentlig, og være litt kritiske. Selv om jeg sier en ting så behøver ikke det å være den absolutte sannheten. Altså det går an å komme med innspill og motforestillinger, og ha en diskusjon. Og det å ha en diskusjon er ikke så ille, tvert i mot, det kan være at du kommer frem til nye resultater. Det ligger ikke naturlig i kulturen deres. Da sier jeg ikke nødvendigvis at vår måte å kommunisere på er den riktige da, men det blir en, ja, vi har iallfall vært på en litt forskjellig hylle. Kultur spiller egentlig inn litt det altså, du må tolke litt når du får svar.

Her kommer det frem at de etablerte ønsker at de nye skal kunne bidra i en mer toveis diskusjon, hvor det ikke trenger å være gitt at den mest erfarne har rett. Det er dette de etablerte bygger sine diskusjoner på, når de kommer med ulike forslag, vurderer dem, diskuterer og til slutt kommer frem til en løsning som fungerer. Hvis vi ser tilbake på sitatet fra en av de nye, kan det virke som om han nærmest ser på seg selv og sin stilling som en assistent. At hans oppgave er å

være til tjeneste for de etablerte, heller at han er en likeverdig deltaker i teamet. Dette kan til dels forklare hvorfor de etablerte aldri ser ut til å få i gang en diskusjon à la den problemløsingen de selv inngår i. Det kan derfor se ut til at forskjellig oppfatning om hvordan man forholder seg til hverandre kan bidra til at potensialet i det å dele skjerm, ikke blir brukt fullt ut. Deling av skjerm er dermed nyttig først og fremst som et grenseobjekt som brukes til å redusere misforståelser.

Utfordring med språk og teknologi i kombinasjon. Teammedlemmer fra begge de to nasjonalitetene anser språket for å være et problem i kommunikasjonen mellom dem. Dette problemet forsterkes når de må kommunisere mediert. Nordmennene er de som har størst problem med språket. En av de etablerte beskriver det slik:

Jeg kunne nok håpet, jeg kunne nok ønsket at de hadde litt sterkere uttrykningssevne, både på kanskje skriftlig og muntlig da, fordi jeg har trodd at, når jeg ikke helt har forstått hva de har sagt på telefon, så kan vi ta det på chat, og da kommer det liksom like rotete der.

Det som kom frem under forrige kategori, *fysisk tilstedeværelse*, var at de nye i større grad var i stand til å tilpasse språket sitt, og forstå de etablerte når de kunne ta det ansikt til ansikt enn gjennom mediert kommunikasjon. Uten direkte tilbakemeldinger gjennom ansiktsuttrykk og kroppsspråk, ser man at den medierte kommunikasjonen kommer til kort. I sitatet over legges det vekt på at de etablerte oppfatter språket til de nye som dårlig uttrykningssevne, mens det gjennom fysisk tilstedeværelse kan se ut til at denne uttrykkningssevnen muntlig og skriftlig blir mindre viktig, da det også kommer flere visuelle tegn. Dette burde tyde på at videokommunikasjon er bedre.

Det er jo mye du ikke får sagt på en telefon egentlig, som er mye bedre å si ansikt til ansikt. Det er mye som du, nyanser og sånne ting, som ikke kommer opp. Så derfor så er det å kommunisere over telefon og videolinker og sånne ting, er en veldig sånn handicapet måte å kommunisere på, finner ikke noe bedre ord på det.

Dette sitatet viser imidlertid at en av de etablerte ikke skiller stort mellom video og telefon, noe som tyder på at forskjellen for dem ikke er så stor, fordi det uansett ikke kan måle seg med å sitte samlet. I et intervju med en annen av de etablerte kommer det frem at mediert kommunikasjon er en stor barriere for dem.

Men vi har jo videomøter og sånt òg, men vi kvier oss egentlig litt for det, det har havna i en litt sånn uheldig situasjon sånn sett kanskje. Jeg mener at de har.. Hadde

de vært norske så, ok de kunne ha vært litt bedre, men at de sitter på en annen plass, det er det som er hovedproblemet. Om de hadde vært her, og vi hadde snakka engelsk til daglig, det hadde gått det altså, men det er det som sagt at den uformelle – den blir borte, og da tar det mye lenger tid å lære opp folk også.

De nye setter imidlertid stor pris på å få bruke videokonferanse på grunn av mulighetene for å se ansikter. Det kan hende at de nye i større grad ser fordelene av video fremfor telefon, fordi de ikke har mulighet til å sitte samlet. De, på sin side, må også håndtere en annen dialekt av engelsk enn de er vant til, og det kan se ut til at de selv opplever å forstå mer når de får se ansikter, både når det er gjennom videolink og når det er gjennom fysisk tilstedeværelse. Økt bruk av video kan derfor se ut til å være noe de nye kunne ha fått større utbytte av.

I situasjonen de har kommet i kan det imidlertid se ut til at bedre tilgjengelighet av video ikke er nok til å øke kontakten dem imellom. I det siste sitatet kommer det frem at de etablerte kvier seg litt for å ta kontakt, også gjennom video. Uten at datamaterialet gir direkte svar på hvorfor de kvier seg for det, tolker jeg det slik at de over tid har gått lei av å prøve, og nå kvier seg for enhver form for kommunikasjon de ikke er formelt nødt til å ha. Dette kommer også frem i form av at de sjelden reiser til kontoret deres for å jobbe sammen med dem, selv om mulighetene er der, og sier at de heller reiser dit hvis de trenger å ha et møte med en kunde. Så selv om teknologien i seg selv er enkel å bruke, er det andre faktorer som avgjør om den blir brukt.

Tilgang gjennom felles forståelse. I flere av de andre tilgangsfaktorene har jeg pekt på situasjoner hvor det har vært mulig å danne seg en felles forståelse av et problem, fenomen, rolle, person eller situasjon. Gjennomgående har det vært de etablerte som har kommet best ut av det. I denne kategorien vil jeg vise hvordan det å ha eller ikke ha felles kunnskap med de etablerte også påvirker tilgang.

Deling av kunnskap med og uten felles basiskompetanse.

Det å ha felles kunnskap påvirker kommunikasjon og deling av kunnskap på måter som gjør det både enklere å dele og enklere å forstå det som blir sagt. En av de etablerte forteller om hvordan det er å formidle sine spesialkompetanseområder til de nye i forhold til de etablerte:

Kompetansen er nok litt ujevnt fordelt. For vi har jo vært i den situasjonen hvor vi har hatt to stykker på teamet som har slitt med å komme i gang, kan du si. Så jeg har brukt mye tid på dette. De andre [mer erfarne] har jo vært med lenger, og har etablert seg, og fått sånn basiskompetanse. Så de er mer selvhjulpne da. De trenger få input, egentlig, for å greie seg selv.

Utsagnet sier noe om at de etablerte seg imellom har flere felles referanser, som gjør at selv små input kan bidra til å få dem til å forstå noe bedre og komme videre i arbeidet sitt.

Kommunikasjonen blir på den måten svært effektiv, og man kan rekke mye mer på kort tid, fordi man ikke trenger å gå like store omveier som hos de nye. Dette kan virke motiverende på alle parter, fordi det oppleves som uproblematisk og givende å dele. Kontrasten til dette er når det kommer frem at det kan påvirke motivasjonen negativt når de etablerte er nødt til å si det samme flere ganger for at de nye skal få det med seg. Så ved siden av at felles kunnskap kan gi mer effektiv kommunikasjon, og dermed tid og kapasitet til å ta inn over seg mer informasjon, ser det også ut til å kunne påvirke i hvor stor grad det er interessant å ha kontakt.

Det at de etablerte har mye kunnskap om det området de jobber med gjør også at kontrasten mellom dem i nivå utgjør en hindring for å dele kunnskap, siden de nye ikke har på nær like gode kunnskapsstrukturer på temaet som de etablerte. En av de etablerte sier det slik:

Det forutsetter jo og at det sitter en på den her siden som er i stand til å ta i mot det man har å si, hehe, hvis du forstår hva jeg mener? At du er oppegående nok til at du faktisk kan tolke og bruke det som blir sagt. For det er jo sånn med oss som er litt teknisk fremtung at vi er jo ikke noen gode pedagoger, kanskje, så man må på en måte forutsette at det er en teknisk entusiast på andre siden for at det skal bli mottatt på skikkelig måte.

Sitatet viser at det kan være vanskelig for en som er ekspert på et område å formidle noe, når den som skal lære det ikke har samme forutsetning for å forstå det som blir sagt. Etter hvert som de etablerte har fått mer og mer erfaring er de mentale strukturene blitt så avansert at mye av det de nye ikke kan, er selvsagt for de etablerte. Det kan dermed være vanskelig å formidle dette, siden det ikke lenger ligger i bevisstheten til den erfarne. Dette kan tyde på at hvis man er erfaren, og har bred felles kunnskap med de man deler kunnskap med, har man også en større forutsetning, og bedre tilgang på mer avansert kunnskap. Samtidig kan det tyde på at det ikke er ekspertene som i den beste posisjonen til å dele kunnskap, men at det kanskje hadde vært en fordel for de nye om det hadde vært personer på teamet som hadde ferskere kunnskap om hvordan det var å lære seg det de skal kunne.

Implisitte forventninger. Det er også mye som tyder på at felles kunnskap er nødvendig for å fremstå som kompetent, fordi man da vil være bedre til å tilpasse handlingene sine og arbeidet sitt til de forventningene som eksisterer.

Det som er litt trøblete for dem er når det er sånne implisitte forventninger – når vi [tenker] “det burde du egentlig kunne visst, eller det burde du egentlig ha tenkt på, her burde du egentlig ha tenkt to steg videre”. Det ligger egentlig en forventning om det, mens det ligger ikke naturlig for dem, sånn som jeg oppfatter det.

Sitatet viser både at de etablerte har dannet seg normer og felles oppfatninger om hvordan man skal være, og hva som er forventet å kunne. Med en stor forskjell i kulturell og språklig bakgrunn, i tillegg til geografisk avstand, kan det se ut til at det har vært vanskelig for de nye å oppfatte de forventningene som er selvsagte for de etablerte. Dette kan ha bidratt til en oppfatning om at måten de nye har handlet og samhandlet på er et utslag av manglende kompetanse. For eksempel vises dette når de etablerte oppfatter en manglende evne hos de nye til å ha egne synspunkter og bidra i diskusjon, når det like gjerne kan være en forskjell i kultur som gjør at de nye ikke fremhever egne synspunkter og kritikk, fordi det rett og slett ikke blir regnet som god skikk. Slike forskjeller i tolkning av handling kan lett bidra til misforståelser som påvirker hva de nye får av arbeidsoppgaver, og hvor interessert de etablerte er i å opprette tette relasjoner med dem.

Etablerte evaluerer arbeid. En annen praksis som teamet utøver viser tydeligere viktigheten av felles forståelse for hva som er en god løsning.

Vi setter alltid opp sånn når vi gjør en endring at noen andre skal gå gjennom det du har gjort før det går i produksjon. Så når jeg har gjort noe så må jeg liksom opp til eksamen for en annen i teamet, som går gjennom og ser hva jeg har gjort og om jeg har tenkt på alt. Så når de har sittet lenge med ting da, og det blir reviewa da, så har de vært fullstendig på bærtur da. Det har skjedd.

I dette sitatet kommer det frem at det ikke er bare de etablerte som deler ut arbeidsoppgaver til de nye, men at det også er de som evaluerer om jobben er gjort bra nok. Dermed blir det likhetstegn mellom det som er en god løsning og det som er en løsning som de etablerte godkjenner. Når det ikke er nok felles kunnskap mellom de etablerte og de nye, er det lett for de nye å trå feil. Når prestasjonen på slike oppgaver, de handlingene de gjør, og de diskusjonene de ikke deltar i, blir grunnlaget for på nytt å dele ut arbeidsoppgaver etter hva man tror de vil få til, ser man at faktorene som er tatt opp i denne resultatdelen lett kan påvirke og forsterke hverandre.

Når alt fungerer. Til slutt i denne resultatdelen vil jeg vise et sitat som gir et tydelig bilde av hvordan kompetanseutviklingen kan skyte fart hvis det både er mye felles kunnskap, jevnt kompetansenivå men ulik kunnskap, gode relasjoner og fysisk tilgang. Dette representerer idealsituasjonen til de etablerte, og er referansen de bruker for når det fungerer godt.

Jeg har sett av og til, at når vi har noen problemer eller noe sånt, at vi har en fantastisk gruppedynamikk synes jeg, vi fire som er her. At vi kan kaste opp ideer, og det blir nesten som en improvisasjon. Vi har forskjellige innfallsvinkler til et problem,

folk kaster opp ting og sånn og sånn, så kan du sette sammen: “Ja det var lurt, kanskje vi skal gjøre det sånn”. Det blir nesten som det altså, trekker nesten litt sånn paralleller med musikken, at vi improviserer. Skal du improvisere så må du ha god kunnskap i bånd, du kan ikke bare begynne å improvisere folkemusikk uten at du har noe bakgrunn i folkemusikk. Du må vite hvilke rammer, og hvor, du må vite, du må sprengte deg ut innenfra. Du må først i kjernen, og så gå ut, og det føler jeg at vi har, at vi får til veldig bra her.

Sitatet viser personer som har god felles kunnskap, og hvor små input gir andre ideer som nestemann kan gå videre med. Det viser en synergi, hvor de er i stand til å skape ny kunnskap kontinuerlig basert på en sammenligning av sin egen og andres kunnskap. I denne situasjonen vil alle som deltar med suksess få vist at de kan noe, og vil bli opplevd som en ressurs. Dette krever imidlertid mye, og for de som ikke er i stand til å delta venter det en negativ oppfatning. De beskrivelsene som har kommet, spesielt fra de etablerte, viser at kontrasten er stor fra den gode gruppedynamikken hvor man er i stand til å improvisere, til de nye. Kanskje så stor at det har vokst frem en subgruppe av etablerte som seg imellom har skapt forskjellige regler for sosial atferd avhengig av hvilken gruppe man tilhører, og felles oppfatninger om den øvrige delen av gruppa.

Diskusjon

Formålet med denne undersøkelsen var å finne ut hvordan det å bli oppfattet som annerledes kan ha påvirket kompetanseutvikling for nykommere i et systemutviklingsteam i Statoil. I denne studien har annerledeshet vært representert av en annen nasjonal og kulturell bakgrunn, annerledes og mindre erfaring, og geografisk avstand sett i forhold til etablerte medlemmer. For å undersøke kompetanseutvikling i dette temet har jeg trukket frem og videreutviklet et begrep i praksislitteraturen, nemlig *tilgang*. Tilgang til praksis er regnet for å være en viktig forutsetning for at kompetanseutvikling skal skje (Lave & Wenger, 1991). I resultatdelen viste jeg hvordan nykommere og etablerte har ulik tilgang til praksis, og rettet oppmerksomheten mot noen måter dette kan ha skapt utfordringer for nykommere i prosessen mot å bli kompetent. I denne delen vil jeg først oppsummere de viktigste resultatene, for å så diskutere hvilke implikasjoner dette har for teori og praksis.

Oppsummering og diskusjon av hovedresultater

Resultatene tyder på at nykommere i dette teamet ikke har hatt tilstrekkelig tilgang til den praksisen etablerte utvikler kompetanse gjennom. Videre viser resultatene at det eksisterer en splittelse mellom nykommere og etablerte. Denne splittelsen ser ut til å eksistere på grunn av de mange måtene nykommerne representerer annerledeshet på, og kan på den måten sies å være en *faultline* (Lau & Murnighan, 1998). Splittelsen ser videre ut til å forsterkes av at nykommernes manglende tilgang ikke gir dem tilstrekkelig mulighet til å utvikle kompetanse. Når kompetanse ikke utvikles, reduseres også tilgangen til praksis i teamet. Til sammen utgjør dette en selvforsterkende prosess, hvor tilgangen for nykommere forblir redusert.

Redusert tilgang gjennom arbeidsorganiseringspraksis. Redusert tilgang gjelder spesielt i form av en arbeidsfordeling som på selvforsterkende vis gir færre muligheter til avansement og utfordring, i de tilfellene hvor man ikke har vært i stand til å demonstrere kompetanse. Carlile (2004) påpekte at når det eksisterer store forskjeller, kreves det mer tid for å forstå og utvikle gjensidige forventninger. Med tanke på at forskjellene i utgangspunktet er store mellom de nye og de etablerte, kan man argumentere med at nykommere som er annerledes kanskje trenger mer tid, og bør få flere sjanser til å demonstrere kompetanse enn de med bedre forutsetninger for å mestre på de etablertes premisser. Derimot kan enkelte studier tyde på at det motsatte ofte er tilfellet. For eksempel tar de første fasene i et samarbeid, de fasene hvor man forsøker å forstå hverandre, hverandres forventninger og bygge opp roller, kortere tid i grupper med sterke faultlines, fordi man lettere kategoriserer folk som enten er svært like eller svært annerledes (Lau & Murnighan, 1998). Dette kan bety at nykommernes tidlige forsøk på å demonstrere kompetanse ut ifra de spillereglene de kjenner til, kan ha tydeliggjort annerledesheten til nykommerne, uten

at nykommernes nyanserte kompetanse er tilstrekkelig utforsket. Dette kan ha gjort nykommerne mer aktuell å plassere i en utgruppe.

Møtet med det som er annerledes gjør samtidig noe med hvordan man danner tillit. Det at tillit gjerne er betinget og skjørt i samarbeid på tvers av forskjellige kulturer eller geografiske lokasjoner, gjør at personer som oppfattes å være annerledes er mer avhengig av å demonstrere kompetanse for å få tillit (Jones & George, 1998). For personer som ikke er like forskjellige, kan tilliten være mer ubetinget, slik at feil blir avvist som situasjonsbetinget. Med ubetinget tillit kunne nykommere dermed ha hatt flere sjanser til å demonstrere kompetanse før de ble vurdert som inkompetent. Når etablerte i denne studien styrer prosessen med både å evaluere ferdig arbeid og bestemme hvem som fortjener nok tillit til å utføre vanskelige oppgaver, kan dette ha hindret nykommernes progresjon i arbeidet.

Teamet opplyser at lokaloptimaliseringen, hvor de deler ut oppgaver etter kompetanse, helst bør endres, hvis de skal følge arbeidsorganiseringen i Scrum. Målet er å få til en situasjon hvor hvem som helst i teamet skal kunne ta en av de høyest prioriterte oppgavene. Dette vil de løse ved å sørge for at flere i teamet har lignende kompetanse. Systemet krever imidlertid svært mye, noe som gjør det umulig for alle å kunne alt. Dette gjør at måten de etablerte har distribuert spesialkunnskap seg imellom, er mer effektiv på kort sikt, enn å la en annen i teamet bruke lang tid på å lære seg noe som andre allerede kan. For de nye har det imidlertid ikke vært slike føringer i kompetanse. Uten at det er direkte uttalt i datamaterialet, kan det se ut til at de nye idealene, hvor alle til en viss grad skal kunne alt, har gitt føringer for hvilke oppgaver nykommerne har fått. Dette i form av oppgaver som bidrar til å utvikle breddekunnskap, heller enn spesialkompetanse. Det er flere observasjoner som tyder på at dette er tilfellet. Da jeg spurte en av nykommerne om han opplevde å ha mer kunnskap på noen områder enn de etablerte, fikk jeg som svar at det hadde han ikke. Han unnskyldte seg videre med at de etablerte tross alt hadde jobbet her lenge og på den måten kunne alt det var å kunne. Dette tolker jeg slik at nykommeren ikke har fått tilgang på spesialområder ut over det de etablerte kan, og at han opplever dette som legitimt nok til å unngå ta initiativ til å endre på dette. For at teamet skal fungere, er det også nødvendig at alle har nok breddekunnskap til å lykkes i en supportrolle. Hvis dette har vært en prioritering for det etablerte teamet, kan også dette være en indikator på at bredde, heller enn spesialisering er valgt for de nye.

I den grad denne tolkningen stemmer, kan det ha gjort kompetanseutviklingen vanskeligere for de nye på minst to måter. Siden ekspertise er viktig for å styrke en persons maktposisjon (Alvesson, 1993), kan breddekunnskap på bekostning av spesialisering ha redusert mulighetene de nye har hatt til å jevne ut maktbalansen. Hvis det stemmer det de etablerte sier om at hierarki

er viktig i den kulturen de nye kommer fra, kan mangelen på spesialisering, og dermed makt, ha gjort det mindre aktuelt for nykommeren å ta initiativ. Dette kan igjen ha bidratt til etablertes oppfatning av nykommerne som mindre kompetente. En person med spesialkompetanse som andre verdsetter kan også være mer interessant å spørre om hjelp, dra inn i diskusjoner (Borgatti & Cross, 2003), og skape en god relasjon med (Gabarro, 1990), da denne i større grad ville ha blitt regnet som bidragsyter. Ved å satse på breddekunnskap for de nye, når det allerede er ekspertise i teamet, vil det alltid være noen som kan mer om hvert enkelt tema enn nykommerne, med det resultat at nykommernes kompetanse lett blir oversett og undervurdert. Målet om at *alle skal kunne alt*, når de etablerte allerede kan *alt om noe*, blir dermed enda et bidrag til å opprettholde splittelsen og maktfordelingen i teamet.

Redusert tilgang til uformell praksis gjennom dårlige arbeidsrelasjoner.

Resultatene viser også redusert tilgang hvor relasjoner mellom nykommere og etablerte ikke har blitt tilstrekkelig gode, da man i slike tilfeller ikke inkluderes i viktige uformelle prosesser. Det at nykommerne blir oppfattet som annerledes, og at de er geografisk plassert ute av syne, kan ha bidratt til å svekke oppbyggingen av gode relasjoner på flere måter. I følge Gabarro (1990) er det godt dokumentert at personer fra forskjellig bakgrunn, og med forskjellige verdier og interesser, har vanskeligere for å utvikle gode arbeidsrelasjoner. Som regel er motivasjonen for å utvikle en sosial relasjon knyttet til at man tror man får noe igjen for å bruke tid og energi på det. Store forskjeller kan da gjøre det vanskelig å vurdere og verdsette hva man potensielt kan få igjen av den innsatsen som kreves for å etablere en sosial relasjon (Carlile, 2004; Gabarro, 1990). Hvis man har like interesser og verdier, vil det også være enklere å kommunisere og utvikle tillit og felles kunnskap (Gabarro, 1990). Likheter kan dermed gjøre at innsatsen som kreves for å utvikle en relasjon, ikke blir like krevende. Dette gjør det mindre sannsynlig at gode relasjoner vil blomstre mellom personer som er svært forskjellige.

Uansett hvor forskjellige to personer er, krever utvikling av en god arbeidsrelasjon at man jobber med relasjonen. Gabarro (1990) har i denne sammenhengen identifisert fire faser som en arbeidsrelasjon går gjennom: *Orientering, utforskning, testing og stabilisering*. I orienteringsfasen etableres et førsteinntrykk og de første forventningene man har til personens motiver og kompetanse. Videre forsøker man å identifisere og nyansere hvilke verdier og mål den andre har, i hvilken grad og på hvilke områder det eksisterer forskjellige forventninger, og innen hvilke områder man kan ha tillit til den andre. Gjennom denne formen for utforskning og testing justeres inntrykket man har av den andre personen, over tid. I stabiliseringsfasen er relasjonen definert, og det skal svært mye til før inntrykket av den andre skal endre seg. Har man kommet til dette stadiet uten å ha et godt inntrykk av den andre, vil det være lite den andre kan gjøre for å rette

opp skaden. Når de etablerte har gitt opp å tro at nykommerne vil bli i stand til å mestre større utfordringer, samt når etablerte ikke drar inn nykommerne i uformell problemløsning fordi de opplever at de nye ikke har så mye å bidra med, gir det lite rom for å skape et annet inntrykk enn det de allerede har. Med en slik praksis kan det se ut til at relasjonen er i ferd med å stabilisere seg med et negativt inntrykk.

Utviklingen gjennom de ulike fasene krever god kommunikasjon av egne forventninger, slik at man lettere kan identifisere forskjeller, og forhandle frem et felles grunnlag å skape gjensidige forventninger på (Gabarro, 1990). Mye av denne prosessen foregår over tid, gjennom daglig interaksjon og daglig deltakelse i praksis. Under samlokalisert samarbeid hvor det ikke eksisterer store forskjeller mellom personer, kan dermed mye av dette skje nærmest av seg selv. Dette er utgangspunktet Lave og Wenger (1991) ser ut til å ha hatt, når de beskriver hvordan nykommere nærmest absorberes inn i et sosialt tett praksisfellesskap, bare de får muligheten. Det kan imidlertid være et større behov for å gjøre prosessen mer eksplisitt når det blir identifisert forskjeller i forventninger (Carlile, 2004; Gabarro, 1990). En av de etablerte nevnte at de hadde en del implisitte forventninger som de nye ikke greide å etterleve. Dette kan tyde på at forventningene i teamet ikke er godt nok kommunisert, og at arbeidet med å utforske og teste forskjellene ikke har vært tilstrekkelig. Med en dårlig prosess i disse fasene kan det hende at relasjonen har stabilisert seg med et negativt inntrykk, uten at forskjeller ut over et stereotypisk førsteinntrykk er identifisert og håndtert. Resultatet blir at motivasjonen til å inkludere nykommerne i prosesser ut over det formelle svekkes.

Redusert tilgang til uformell praksis når man ikke er fysisk plassert der det skjer.

Dårlig relasjonsutvikling er imidlertid ikke eneste grunn til at nykommere ikke tar del i de uformelle prosessene som skjer. Hadde nykommerne vært plassert på samme kontor som de etablerte, kunne de i større grad inkludert seg selv, kunnet observere, og få med seg informasjonen som *flyr i luften*. Flere studier viser at de uformelle møtene ved kaffemaskina, over lunsj, eller slik det er her; muligheten for å prikke hverandre på skuldra, er svært viktige arenaer for beslutningstaking, informasjonsutveksling, oppdatering på hverandres fremgang, koordinering, relasjonsutvikling, og samarbeid (Armstrong & Cole, 2002; Brown & Duguid, 1991; Cramton, 2002; Kiesler & Cummings, 2002; Kraut, Fish, Root & Chalfonte, 1990). Derfor skapes det også et hinder for deltakere som ikke er fysisk plassert der det skjer.

Ser man på praksisfellesskap som KDE, foregår det meste av praksisen på internett (Hemetsberger & Reinhardt, 2006). De har skapt et velfungerende praksisfellesskap, uten å være avhengig av disse uformelle møtene. Noe av det som skiller KDE og teamet vårt er at teamet har bygd opp praksisen sin i en situasjon hvor distribuert samarbeid kun var aktuelt i forhold til

kunder, ikke teammedlemmer. En uendret videreføring av praksisen til en kontekst hvor de må forholde seg til distribuert samarbeid, innebærer dermed at mye av det som foregår er ute av syne for nykommerne. KDE på sin side får ikke det samme problemet, fordi praksisen er tilgjengelig for alle. Cramton (2001) viser i sin studie hvordan informasjonsutveksling mellom de som er samlokalisert ofte gir de som sitter på samme sted et inntrykk av at informasjonen er kjent for alle. I hennes studie kunne resultatet av dette ofte være at det andre kontoret ikke hadde fått vite om viktige mål og forventninger, endringer i planer eller lignende, og dermed gjort feil, sett fra perspektivet til teammedlemmene ved det første kontoret. For teamet i min studie innebærer dette at det, all den tid noen er med og andre ikke er med på disse uformelle prosessene, skapes en kontrast som forsterker splittelsen mellom nykommere og etablerte.

Arbeidsorganiseringen som teamet følger er imidlertid bygget på kunnskap om hvor viktig hyppig kommunikasjon er (Chau, Maurer & Melnik, 2003). Daglige møter og samarbeid er derfor en del av den formelle organiseringen. Dette gir noen gode effekter for teamet, fordi det skaper legitime arenaer for nykommerne, som ellers er forbeholdt de som er samlokalisert, eller de som har en god relasjon. Samtidig er det tydelig at dette bare er et lite vindu inn i praksisen teamet har, og at gode relasjoner og samlokalisering ser ut til å være viktigere for å ha tilgang til praksis, enn den formelle organiseringen.

En god relasjon, felles kunnskap og felles praksis, ser også ut til å dempe eller eliminere de negative effektene mangelen på fysisk samlokalisering gir. Spesielt gjelder dette når tekniske hjelpemidler kan tilrettelegge for gode og lettvindte måter kommunisere på. Dette er tydelig der hvor den etablerte som sitter ved kontor 2 viser hvordan han er i stand til å kommunisere med dem på måter som gjør at han likevel får med seg mye av den informasjonen som flyr rundt i rommet. Han føler en god tilhørighet til dem, og med gode relasjoner blir han regnet med i de etablertes *vi*. Kommunikasjonsteknologi ser derimot ikke ut til å være tilstrekkelig den tiden før en god relasjon er opprettet. For nykommerne som i utgangspunktet ikke har bygd en god relasjon med de etablerte, kan det forbli vanskelig å jobbe distribuert, fordi de ikke får utviklet de relasjonsaspektene som kan gjøre det enklere (Cramton, 2001).

Mangel på felles forståelse. Mangel på felles forståelse er også trukket frem som noe som reduserer tilgangen for nykommere. Men dette ser ikke ut til å være like direkte som at man ikke får utfordringer eller ikke blir involvert i uformelle praksiser. Det ser heller ut til å være en faktor som gjør det vanskeligere for de nye å forstå hva som skal til for å bli oppfattet som kompetent. Dette synliggjøres i resultatene av at de etablerte opplever at nykommere ikke forstår implisitte forventninger, og at nykommerens oppfatning av hva som skulle til for å vekke tillit hos de etablerte, ikke stemte overens med forventningene de etablerte hadde. Videre er det

vanskelig for de etablerte å formidle kunnskap når forskjellene er så store. Dette kan ha bidratt til å gjøre etablertes motivasjon for å hjelpe, kommunisere, og jobbe med relasjonsutvikling lavere. Det er imidlertid gjennom felles opplevelser og god kommunikasjon at felles kunnskap blir skapt (Krauss & Fussell, 1990). Siden tilgangen til praksis, inkludert felles opplevelser og god kommunikasjon, er redusert, blir også dette en selvforsterkende prosess, der verken tilgang til praksis eller felles kunnskap blir merkbart bedre.

Splittelse over to praksisfellesskap

Selv om dette er et funksjonelt team, hvor alle i prinsippet har kunnskap om, og interesser innen samme fagfelt, er det vanskelig å se hele teamet som et helhetlig praksisfellesskap. Lave og Wenger (1991) sitt opprinnelige praksisfellesskap, hvor nykommerne gradvis blir en mer integrert del av etablerte medlemmers praksis, gjennom legitim perifer deltakelse, ser ikke ut til å være tilfellet her. I stedet fortsetter det etablerte praksisfellesskapet noenlunde upåvirket av nyankomne medlemmer. Dette kan de gjøre tilnærmet uforstyrret, så lenge nykommerne ikke er fysisk tilstede, og ikke krever en større plass i teamet.

I stedet for å skape tilgang for nykommere gjennom de samme mekanismene som de etablerte selv benytter seg av, ser det ut til at det å lære bort har blitt en tilleggsaktivitet som det etablerte teamet gjør når de gjennomfører kurs, og *kunnskapsdelingsaksjoner*, eller når de oppdager at en av nykommerne trenger hjelp under de formelle delene av Scrum. Selv bygger nykommerne opp under denne praksisen, ved å forsøke å vente til et formelt møte før de spør om hjelp, samt vente til de får tildelt oppgaver. Det sterke hierarkiet som ser ut til å ha eksistert i nykommernes tidligere arbeidsforhold, kan gjøre at de ikke stiller spørsmålsteget ved en slik praksis. For dem er alt slik det skal være. Teamet ser dermed ut til å forholde seg til to forskjellige virkeligheter, hvor den ene virkeligheten er praksisene rundt de gode samarbeidsrelasjonene, som gjør det mulig for de etablerte å fungere på sitt beste, og den andre virkeligheten er arbeidsrelasjoner preget av hierarkisk avstand og formell, mediert kommunikasjon.

Hvis dette er tilfellet, kan det være vanskelig for partene å være klar over det. Enda vanskeligere er det å forstå hvordan det at de har forskjellig praksis for hver av subgruppene, gir forskjellige muligheter til kompetanseutvikling for hver av gruppene. Både mellom ulike subgrupper i distribuert samarbeid, og mellom ulike faglige praksisfellesskap, har man sett at det er vanskelig å identifisere forskjeller i virkelighetsoppfatning (Carlile, 2004; Cramton, 2001). Resultatet blir gjerne at man handler, føler og attribuerer ut fra sitt eget ståsted, og at man tror den andre forstår og opplever situasjonen på samme måte. En god handling i den ene virkelighetsoppfatningen, som for eksempel det å stå til tjeneste for de etablerte, kan da være et tegn på lite selvstendighet og initiativ, sett fra andre øyne. Siden det da er de etablerte som sitter med makt til å gi tilgang,

vil det være avgjørende for nykommerne at denne forskjellen i rolleforståelse og forventninger identifiseres og forhandles frem til å bli felles kunnskap (Carlile, 2004)

Carlile (2004) benytter seg av blant annet praksisteoriene når han beskriver hvordan ulike prosesser kreves for å forhandle frem felles kunnskap på grenser av ulikt kompleksitetsnivå. Hvor kompleks en grense er, er avhengig av hvordan forskjellene mellom dem påvirker samarbeidet, og hvorvidt dette er kjent. Hvis det er mindre forskjeller, men man vet hvordan man er forskjellig, og hvordan dette påvirker samarbeidet, holder det å skape et felles språk som man kan bruke som grunnlag for å forstå hverandre, og dra teamet i samme retning. Et felles språk kan være at man bruker de samme begrepene om det samme, at man bruker de samme teknologiske verktøyene for å gjøre felles oppgaver eller at man bruker felles referanser for å forklare noe.

Hvis det stemmer at de har forskjellig virkelighetsoppfatning, uten at partene er klar over dette, er man ved en semantisk grense (Carlile, 2004). Dette kan gjøre at de tolker sin rolle, det de gjør, og det som skjer, ulikt, slik at man i fellesskap må forhandle frem hva roller, handlinger og situasjoner betyr. Hvis nykommere får vite hva det å ikke gi kritikk og det å ikke ta initiativ, betyr for etablerte medlemmer, samtidig som de etablerte får vite hvordan måtene de forsøker å fremprovosere kritikk, virker på nykommerne, har man kommet langt i å etablere felles kunnskap på en semantisk grense. Dette kan trolig gi nykommerne bedre tilgang, fordi de da vil få mulighet til å forstå hva som blir sett på som kompetent handling, og jobbe mot dette.

Den mest komplekse grensen er en pragmatisk grense. Dette er når partene ikke er klar over at forskjeller mellom dem bidrar til å skape ulike interesser og mål (Carlile, 2004). I en slik prosess må man forhandle seg frem til hvilke interesser som er viktigst, og hvordan man eventuelt skal endre forutsetningene slik at man igjen jobber mot samme mål. Ulikhetene i tilgang kan synes å være en slik pragmatisk grense. Her er den gjeldende praksisen svært godt tilpasset etablertes kontekst, mål og ressurser. For nykommerne er det en annen situasjon. De etablertes stedbundne praksiser gjør at de selv havner utenfor praksisfellesskapet. Utfordringen da er å endre praksis på måter som kan bidra til bedre tilgang og synlighet for nykommerne. For eksempel kan man ta inspirasjon fra KDE (Hemetsberger & Reinhardt, 2006), hvor alle diskusjoner foregår på nett. Dette kan imidlertid gjøre de prosessene som etablerte medlemmer nyter godt av, mindre effektive, da de ikke lenger kan prikke hverandre på skuldra, eller snakke norsk når alle er samlet. Spørsmålet kan da være hva slags praksis som skal gjelde: Den som sørger for at etablerte fungerer godt, slik at produksjonen holder seg på et høyt nivå inntil en av dem forsvinner ut av organisasjonen, eller en praksis som sørger for at nykommere kan bli bedre i stand til å ta over etablertes praksis etter en viss tid.

Kontekst reduserer motivasjon til endring. Siden praksisen som de etablerte har utviklet over tid, oppfattes å være effektiv for etablerte medlemmer, kan det se ut til at kontekstfaktorene tidspress og kontraktsorganisering bidrar til lav motivasjon for å endre praksisen til det bedre for nykommerne. Ved siden av teamets egen selvforsterkende praksis, kan det dermed se ut til at bedriften også bidrar til å forsterke de positive prosessene for de innenfor, og de negative prosessene på utsiden av praksisfellesskapet.

Kontraktsorganiseringen bidrar på flere måter til dette. Saunders og Ahuja (2006) har blant annet undersøkt hvordan midlertidige distribuerte team skiller seg fra vedvarende team, og har antydnet at vedvarende team i større grad har potensiale og nytte av å fokusere på forbedring av teamprosesser. Relasjonsdanning og utvikling av felles kunnskap kan dermed være mer aktuelt i et varig team, enn et som eksisterer på kortere sikt. Usikkerhet omkring varighet i teamet kan dermed ha redusert motivasjonen for å gå inn i omfattende prosesser, når det uansett ikke kom til å vare lenge. En av de etablerte uttrykte for eksempel at de hadde tatt grep tidligere, om de bare hadde visst at det kom til å ta mer enn tre år før kontrakten ble fornyet.

De etablerte er også bedre stilt enn nykommerne når det kommer til kontraktene. Så vidt jeg vet har alle de etablerte fått fornyet kontrakt tidligere, har jobbet på flere prosjekter innad i bedriften, og har i så måte en tilknytning til bedriften som gir en oppfatning av en mer langvarig karakter. For disse er det dermed regnet som svært verdifullt å jobbe med relasjoner, og skape felles praksis. Nykommerne har ikke samme tilknytningen, og det kan dermed se ut til at midlertidighet i større grad gjelder nykommerne enn de etablerte. På den måten vil det være unyttig for bedriften at teamet endrer en praksis som fungerer godt for de som oppleves som mer varig arbeidskraft.

På toppen av dette ledet nytlysning av kontrakt til konkurranse mellom subgruppene. Med dette ble det enda tydeligere at de nye og de etablerte ikke kom til å jobbe sammen etter at kontrakten var utgått. Forutsatt at de etablerte ble sittende igjen med kontrakten, ville forsøk på større endringer ha tatt mye tid, uten å gi mye igjen. Dette er et dårlig utgangspunkt for endringer. En form for organisering, hvor arbeidsforholdene er av lengre varighet, og at man er på samme kontrakt, ser dermed ut til å være en forutsetning for å investere i endringer som kan gi bedre kompetanseutvikling for nykommere.

Tid er også et gjennomgående tema i flere av de selvforsterkende prosessene i denne studien. I arbeidsorganiseringen opprettholder de praksisen med å fordele utfordrende oppgaver til de som er best i stand til å gjøre dem, tilsynelatende på grunn av tid. Det krever også at man bruker tid og energi på å skape og opprettholde relasjoner, og for de som allerede har de relasjonene de trenger, kan det virke mer fruktbart å bruke tid på noe annet. Det tar også mer tid å kontakte

kontor 3, enn å *prikke på skuldra* til sidemannen. Spesielt gjelder dette når de må kommunisere på engelsk, siden de da må forklare mer for å si det samme. Bedriftens krav til hyppig levering av endringer i systemet, kan dermed se ut til å støtte opp om nåværende tilstand, heller enn å motivere til endringer.

Mulige implikasjoner for bedriften

Studien har nå identifisert ulike måter annerledes nykommere og etablerte har forskjellige muligheter til kompetanseutvikling på. Akkurat hvilke faktorer man får tilgang gjennom, vil være avhengig av den praksisen teamet har, og kan derfor variere mellom teamene. Dette må dermed identifiseres slik at man vet hva man har å jobbe med. I de forrige avsnittene ble det identifisert to måter bedriften direkte bidro til å opprettholde praksisen på, nemlig kontraktsorganisering, hvor man får et inntrykk av midlertidighet, og høyt tidspress, som gjør tidkrevende prosessendringer mindre aktuelle å gjennomføre.

Om bedriften velger å gjøre noe for å forbedre kompetanseutvikling for annerledes nykommere, kan det være greit å vite at det å gi teamet tid, med påbud om å starte en endringsprosess, ikke er nok. Er det noe man har sett i denne studien, er det at praksis, altså måten de gjør arbeidet på fra dag til dag, ikke har vært så lett å endre på. For eksempel innrømte det etablerte teamet at de ikke hadde lyktes så godt med å endre lokaloptimaliseringen som tidligere var gjeldende praksis. I tillegg antydte de at de flere ganger gjorde arbeidet enklere for seg selv ved å ta snarveier som kunne gå ut over prosessen mellom etablerte og nye i gruppa. For eksempel sa en av de etablerte at de, til tross for at vaktordningen i utgangspunktet krevde at man stort sett løste problemer på egen hånd, gjerne "*prikket noen på skuldra*", for å komme raskt videre. Den samme formen for hjelp er imidlertid sterkt redusert for nykommere, da det ikke er mulig å gjøre forstyrrelsen like uformell og kortfattet. De formelle *skal* og *burde*, ser dermed lett ut til å bli erstattet av det som oppleves som enklere veier til målet. Ønsker bedriften endringer, kan det derfor være nødvendig å gjøre en aktiv innsats for å initiere endring.

Flere av prosessene som er beskrevet i denne oppgaven viste seg å være selvforsterkende. Dette leder opp til et spørsmål om forskjellene i tilgang kunne ha blitt redusert hvis man identifiserte og gjorde noe med forskjellene på et tidlig tidspunkt. En dårlig relasjonsdanning kan for eksempel ha noe å gjøre med at de ikke har fått gode muligheter til uformell og spontan kommunikasjon, og at de ikke aktivt har identifisert og forhandlet frem felles kunnskap på et tidlig tidspunkt (Gabarro, 1990). Å legge opp til en bevisstgjøring av teamprosesser allerede i starten av et samarbeid, heller enn å la det skure og gå, kan med andre ord være sunt i grupper med store forskjeller.

For grupper som opplever lignende utfordringer knyttet til annerledeshet i sitt team, håper

jeg at resultatene og det teoretiske rammeverket i denne oppgaven vil inspirere til å tenke et skritt videre. I den situasjonen hvor man er i ferd med å attribuere feil og mangler i kompetanse hos de som er annerledes, håper jeg at denne studien kan bidra til at teamet spør seg selv “har de egentlig fått mulighet til å utvikle kompetanse på samme måte som oss?” Hvis svaret på dette er nei, kan identifisering av hva som gir tilgang til praksis i sitt team, bidra til å konkretisere hva det er nødvendig å jobbe med. Dette kan også gjøre det enklere for teamet å få en forståelse for situasjonen som gjør at nykommere ikke presterer på det nivået de skulle ønske, og dermed stoppe noen av attribusjonsprosessene som skaper noen av de selvforsterkende prosessene i teamet.

Metodiske betraktninger

I denne delen vil jeg reflektere noe rundt min rolle, og hvordan mine valg kan ha påvirket resultatene. Spesielt vil jeg fokusere på hvilke forutsetninger jeg som norsk har til å gjennomføre en slik undersøkelse, da det er dette jeg har opplevd som den største utfordringen i denne sammenhengen.

Det er en stor utfordring å gjøre en undersøkelse, hvor betente tema som nasjonale forskjeller, i negativt lys kommer til uttrykk. Spesielt slik det er her, hvor relativt vanlige fordommer kommer opp i dagslys, og blir svært tydelige. For min del har det vært viktig å undersøke nettopp dynamikken i hvordan disse fordommene har blitt til, blitt styrket og hvordan de har drevet frem handlingsforløpet, for å se om dette mønsteret av forsterkning kan brytes. En annen person kunne nok ha vært mindre interessert i disse delene av datamaterialet, og heller valgt å fokusere på andre aspekter i denne sammenhengen.

Det er også mulige forklaringer som jeg av ulike grunner har valgt å ikke fokusere på. I intervjuene, analysen og i litteraturgjennomgangen har jeg for eksempel kategorisk utelatt individuelle forskjeller som personlighet og intelligens. Det er en kjent sak at disse aspektene ved en person kan påvirke jobbprestasjon i stor grad (Murphy & Davidshofer, 2004), og det er dermed sannsynlig at disse faktorene kan ha påvirket også her. Det kan gjelde begge veier, enten at de etablerte har hatt en overvekt av personlighetskarakteristikk som tilsier lav åpenhet og liten vilje til å endre seg, eller at den manglende evnen de nye har vist til å oppnå kompetanse faktisk skyldes lav intelligens eller liten sosial forståelse. I en undersøkelse med et så lite case som dette, fant jeg det uetisk å teste teammedlemmene på disse faktorene, siden et funn i den retningen jeg har foreslått ville kunne ødelegge for flere deler av samarbeidet. Det fremsto heller ikke som gunstig å undersøke på et så lite utvalg for forskningen sin del, da resultatene ville hatt lite gyldighet ut over det spesifikke caset. Siden disse individuelle faktorene ikke har vært undersøkt, blir de mulige måtene dette kunne ha påvirket på, stående igjen som spekulasjoner.

Noen aspekter ved meg som person kan også ha påvirket denne analysen. Jeg er blant

annet av den mening at alle konflikter, holdninger og fenomener består av flere perspektiver, slik at det alltid vil være minst to sider av samme sak. Jeg har med andre ord en grunnleggende kritisk holdning til oppfatninger, da spesielt negative, som er konstruert på bakgrunn av én side av en konflikt. Jeg lever også etter en antakelse om at en person ikke *er* slik og slik, men at hvordan en person fremstår for deg, er avhengig av hvordan du er mot denne personen. Jeg kan dermed sies å være farget av min bagrunn innen psykologi og sosiologi. I undersøkelsen av datamaterialet kan man dermed si at jeg har forsøkt å lete etter begge sidene av saken, og har også hatt et ønske om å unngå at de nye skulle bli syndebukker. På en måte kan man si at dette har gjort analysen mer kritisk rettet mot de etablerte.

På en annen side kan man argumentere med at jeg, som selv er etnisk norsk, ikke har evnen til å leve meg inn i livsverden til den andre siden av saken. Dette argumentet styrkes av at det meste av analysen baserte seg på intervjuene fra nordmennene, og at jeg selv opplevde det som vanskelig å intervju den asiatiske informanten. Disse forutsetningene og begrensningene har jeg forsøkt å være bevisst underveis, for å utfordre meg selv på ulike måter å tolke på. Selv er jeg ikke i en posisjon hvor jeg kan si om jeg har lyktes med å fremstille begge perspektivene og hendelsesforløpene på en god måte, men jeg håper at transparens i grunnantakelser og holdninger gir leseren bedre mulighet til å vurdere dette.

Implikasjoner for fremtidig forskning

I gjennomgangen av teori, trakk jeg frem eksempler på hvordan praksisfellesskap kan fungere godt som kompetansebyggende arena for de som er innenfor (Brown & Duguid, 1991; Hemetsberger & Reinhardt, 2006), men viste også hvordan oppbyggingen av et praksisfellesskap samtidig konstruerer grenser som kan være vanskelige å krysse. Praksislitteraturen har i hovedsak fokusert på hvordan grensene knyttes til forskjellig kunnskap og praksis, og at det derfor er vanskelig å opptre på en kompetent måte i praksisfellesskap man selv ikke tilhører (Brown & Duguid, 2001; Carlile, 2004; Wenger, 2000). Det er imidlertid få som har behandlet annerledesheten som nykommere kan representere i dagens arbeidsliv.

Lave og Wengers (1991) arbeid forstår jeg som en mellomting mellom de som ser på hvor godt praksisfellesskap fungerer innenfor, og hvor krevende det er med kompetanse mellom ulike praksisfellesskap. I arbeidet illustrerer det å være nykommer, det å komme utenfra, og jobbe seg på vei inn i praksisfellesskapet. Lave og Wenger (1991) ser imidlertid ikke ut til å ta utgangspunkt i de mange utfordringene det er å ikke bare være ny, men også annerledes. Det å oppnå fullstendig deltakelse fremstår dermed som en relativt uproblematisk reise, gitt at man får delta i praksis på en legitim måte. Tilgang blir da et spørsmål om forhold ved arbeidsorganiseringen, hvor varierte nok arbeidsoppgaver og mulighet til å observere og samhandle med andre medlem-

mer i praksisfellesskapet, nærmest forsikrer fullstendig deltakelse over tid.

For praksisteoriene viser denne forskningen at annerledeshet gir ekstra kompleksitet ved spørsmål rundt tilgang. Resultatet fra denne studien, det at mangelen på tilgang fornyer seg selv i en selvforsterkende prosess når det eksisterer store forskjeller, bidrar til at deltakelse ikke nødvendigvis produserer den formen for kompetanseutvikling som Lave og Wenger (1991) hadde tenkt. Dette caset viser at det å delta ut fra sitt eget perspektiv kan se ut til å støte ut heller enn å absorbere nykommere når forskjellene er store, siden praksisfellesskapets oppfatning av deltakelsen ikke nødvendigvis stemmer overens med nykommerens. Når det er store forskjeller kan det derfor hende at det i større grad kreves mer bevisst forhandling av forståelse, for at tilgang skal bli reell. Min studie tyder dermed på at Lave og Wengers (1991) opprinnelige teori ikke omfatter den komplekse grensen som oppstår når det er store forskjeller mellom nykommer og etablert. I studier hvor nykommere er oppfattet som annerledes, kan det derfor se ut til å være fruktbart å integrere teorier om håndtering av grenser mellom praksisfellesskap (Brown & Duguid, 2001; Carlile, 2004), inn i Lave og Wengers (1991) opprinnelige teori.

Praksisteoriene har i denne oppgaven også gitt en inngang til å forstå hvordan faultlines, eller annerledeshet påvirker kompetanseutvikling. Fokuset for faultlinesteoriene har så langt vært på konflikt og prestasjon (Thatcher & Patel, 2011). I denne studien kunne faultlinesteoriene forklare noe om hvordan og hvorfor teamet splittes, mens praksisteoriene, og begrepet tilgang, måtte benyttes for å forklare hvordan denne splittelsen hindrer kompetanseutvikling. Dette viser et behov for studier som viser en mer direkte sammenheng mellom faultlines og kompetanseutvikling i team.

Konklusjon

Denne studien hadde som mål å undersøke hvordan det å være annerledes kan by på utfordringer for kompetanseutvikling i et team. Dette er undersøkt ved hjelp av kvalitative intervju, i et aktuelt case. Gjennom analysen er det identifisert flere tilgangsfaktorer. Med disse forsøker jeg å vise hvordan annerledeshet bidrar til forskjellige muligheter i et team, gjennom ulik grad av tilgang. Er man i stand til å endre denne forskjellen i muligheter, kan forhåpentligvis betydningen av annerledeshet i seg selv, reduseres.

Ekstra kompleksitet følger av at tilgangsfaktorene ser ut til å bidra til i en selvforsterkende prosess når forskjellene er store. Det å bli oppfattet som annerledes kan dermed gjøre at mulighetene for å få forbedret de forutsetningene man har for kompetanseutvikling, er avhengig av bevisst innsats fra begge parter for å unngå å forbli utestengt. Måten å tenke på som presenteres her, hvor man identifiserer hvor nykommere og etablerte har ulik tilgang til praksis, kan bidra til å identifisere pragmatiske grenser, og muliggjøre endring.

Med et ønske om å presentere en annen vinkling enn den som definerer kompetanse som et objektivt kriterium, er problemstillingen besvart ved bruk av teorier om praksisfellesskap. Det å forstå seg selv som en som konstruerer hva som er kompetanse, og hva som er annerledes, håper jeg kan gi et bedre utgangspunkt for team som ønsker å forbedre forutsetningene for kompetanseutvikling i en lignende situasjon.

Referanser

- Acker, J. (1994). Reproducing hierarchy: Job evaluation and comparable worth in state government. I F. Fischer & C. Sirianni (Ed.), *Critical studies in organization and bureaucracy: Revised and expanded* (2. utg., Kap. 13, s. 196–232). Philadelphia: Temple University Press.
- Alvarenga Neto, R. C. D. de & Choo, C. W. (2010). The post nonaka concept of BA: Eclectic roots, evolutionary paths and future advancements. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 47(1), 1–10. doi:10.1002/meet.14504701104
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015. doi:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x
- Armstrong, D. J. & Cole, P. (2002). Managing distance and differences in geographically distributed work groups. I P. Hinds & S. Kiesler (Ed.), *Distributed work* (s. 167–186). Cambridge, MA: MIT Press.
- Borgatti, S. P. & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, 49(4), 432–445. doi:10.1287/mnsc.49.4.432.14428
- Boud, D. & Middleton, H. (2003). Learning from others at work: Communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(5), 194–202. doi:10.1108/13665620310483895
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40–57. doi:10.1047-7039/91/0201/0040/\$01.25
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198–213. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/3086055>
- Bryant, A. (2003). A constructive/ist response to glaser. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 4(1), 25. Hentet fra <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/757>
- Carlile, P. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *ORGANIZATION SCIENCE*, 15(5), 555–568. doi:10.1287/orsc.1040.0094
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research* (2. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Charmaz, K. (2008). Grounded theory. I J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (2. utg., Kap. 5, s. 81–110). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.
- Chau, T., Maurer, F. & Melnik, G. (2003). Knowledge sharing: Agile methods vs. Tayloristic methods. I *Proceedings of the twelfth international workshop on enabling technologies: Infrastructure for collaborative enterprises* (s. 302–307). Washington, DC, USA: IEEE Computer Society. Hentet fra <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=938984.939783>
- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31(6), 527–540. doi:10.1177/0165551505057016
- Crabtree, R. D. & Sapp, D. A. (2004). Your culture, my classroom, whose pedagogy? Negotiating effective teaching and learning in Brazil. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 105–132. doi:10.1177/1028315303260826
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3), doi:1047-7039/01/1203/0346/\$05.
- Cramton, C. D. (2002). Finding common ground in dispersed collaboration. *Organizational Dynamics*, 30(4), 356–367. doi:10.1016/S0090-2616(02)00063-3
- Cramton, C. D. & Hinds, P. J. (2005). Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning? *Research in Organizational Behavior*, 26, 231–263. doi:10.1016/S0191-3085(04)26006-3
- Cramton, C. D., Orvis, K. L. & Wilson, J. M. (2007). Situation invisibility and attribution in distributed collaborations. *Journal of Management*, 33(4), 525–546. doi:10.1177/0149206307302549
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. & Borgatti, S. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100–120. doi:10.1016/S0090-2616(01)00046-8
- Cross, R. & Sproull, L. (2004). More than an answer: Information relationships for actionable knowledge. *Organization Science*, 15(4), doi:10.1287/orsc.1040.0075
- Davies, B. (2005). Communities of practice: Legitimacy not choice. *Journal of Sociolinguistics*, 9(4), 557–581. doi:10.1111/j.1360-6441.2005.00306.x
- De nasjonale forskningsetiske komiteer. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Dixon, N. (1999). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Abingdon, Oxon, UK: Gower Publishing Company.

- Duguid, P. (2005). The art of knowing: Social and tacit dimensions of knowledge and the limits of the community of practice. *The Information Society*, 21(2), 109–118. doi:10.1080/01972240590925311
- Espinosa, A. J., Kraut, R. E., Lerch, J. F., Slaughter, S. A., Herbsleb, J. D. & Mockus, A. (2001). Shared mental models and coordination in large-scale, distributed software development. I *Twenty-second international conference on information systems* (s. 513–518). New Orleans, LA.
- Fiore, S., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (2001). Group dynamics and shared mental model development. I M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations* (Kap. 14, s. 309–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gabarro, J. J. (1990). The development of working relationships. I J. Galegher, R. E. Kraut & C. Egido (Ed.), *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work*. (Kap. 4, s. 79–111). Lawrence Erlbaum Associates.
- Glaser, B. G. (2002). Constructivist grounded theory? *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3(3), 47. Hentet fra <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/825/1793>
- Grisar-Kassé, K. (2004). The role of negative personal experiences in cross-cultural case study research: Failure or opportunity? I R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Ed.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (Kap. 7, s. 144–161). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing limited.
- Gullikstad, B. & Håpnes, T. (2005). Kunnskap om kjønn og etnisitet for et inkluderende arbeidsliv. I B. Rasmussen (Ed.), *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger* (Kap. 3, s. 47–58). Oslo, Norge: Norges Forskningsråd.
- Hemetsberger, A. & Reinhardt, C. (2006). Learning and knowledge-building in open-source communities. *Management Learning*, 37(2), 187–214. doi:10.1177/1350507606063442
- Herbsleb, J. & Moitra, D. (2001). Global software development. *Software, IEEE*, 18(2), 16–20. doi:10.1109/52.914732
- Hinds, P., Liu, L. & Lyon, J. (2011). Putting the global in global work: An intercultural lens on the practice of cross-national collaboration. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 135–188. doi:10.1080/19416520.2011.586108
- Imslund, V. & Sahay, S. (2005). Negotiating knowledge: The case of a Russian-Norwegian software outsourcing project. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(1), 101–130. Hentet fra <http://aisel.aisnet.org/sjis/vol17/iss1/3>

- Jiménez, M., Piattini, M. & Vizcaíno, A. (2009). Challenges and improvements in distributed software development: A systematic review. *Advances in Software Engineering*, 2009, 1–14. doi:10.1155/2009/710971
- Jones, G. & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531–546. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/259293>
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2007). *Job og personvurdering: Om at øge træfsikkerheden i personaleudvælgelse* (2. utg.). København: Børsens Forlag.
- Kiesler, S. & Cummings, J. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. I P. Hinds & S. Kiesler (Ed.), *Distributed work* (s. 57–80). Cambridge, MA: MIT Press.
- Krauss, R. M. & Fussell, S. R. (1990). Mutual knowledge and communicative effectiveness: Social and technological foundations of cooperative work. I J. Galegher, R. E. Kraut & C. Egido (Ed.), *Intellectual teamwork* (Kap. 5, s. 111–146). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Kraut, R., Fish, R., Root, R. & Chalfonte, B. (1990). Information communication in organizations: Form, function, and technology. I S. Oskamp & S. Spacapan (Ed.), *Human reactions to technology: The claremont symposium on applied social psychology* (s. 145–199). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133–154. Hentet fra <http://search.proquest.com/docview/60764607?accountid=12870>
- Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). Bringing care into knowledge development of business organizations. I I. Nonaka & T. Nishiguchi (Ed.), *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation* (Kap. 3, s. 3–9). New York: Oxford university press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009a). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009b). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. utg.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Lakha, S. (2005). Negotiating the transnational workplace: Indian computer professionals in Australia. *Journal of Intercultural Studies*, 26(4), 337–359. doi:10.1080/07256860500270205
- Langdrige, D. (2004). *Introduction to research methods and data analysis in psychology*. Essex, England: Pearson Education Limited.

- Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *The Academy of Management Review*, 23(2), 325–340. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/259377>
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Marschan-Piekkari, R. & Reis, C. (2004). Language and languages in cross-cultural interviewing. I R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Ed.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (Kap. 11, s. 224–243). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing limited.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (2004). *Psychological testing: Principles and applications* (6. utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mørk, B. E., Hoholm, T., Ellingsen, G., Edwin, B. & Aanestad, M. (2010). Challenging expertise: On power relations within and across communities of practice in medical innovation. *Management Learning*, 41(5), 575–592. doi:10.1177/1350507610374552
- Nicholson, B. & Sahay, S. (2004). Embedded knowledge and offshore software development. *Information and Organization*, 14, 329–365. doi:10.1016/j.infoandorg.2004.05.001
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), doi:10.1287/orsc.5.1.14
- Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J. & Gamble, L. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Pugsley, L. & Welland, T. (2002). Introduction. I T. Welland & L. Pugsley (Ed.), *Ethical dilemmas in qualitative research* (s. 1–3). Aldershot, England: Ashgate Publishing limited.
- Roberts, J. (2006). Limits to communities of practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 623–639. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00618.x
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. doi:10.1177/1046496405277134
- Saunders, C. S. & Ahuja, M. K. (2006). Are all distributed teams the same? Differentiating between temporary and ongoing distributed teams. *Small Group Research*, 37, 662–700. doi:10.1177/1046496406294323
- Skaar, Mahncke, Espegren, Stiberg-Jamt & Brunk. (2007). Global professionals: Få kommer, mange blir. Oxford Research AS. Hentet fra <http://migrasjonsforskning.no/site-no/04-Publikasjoner/pdf/Global%20Professionals.pdf>
- Statoil. (2011 september). Statens eierberetning. Hentet 4. august 2012, fra <http://www.statoil.com/no/about/corporategovernance/shareholder/pages/thenorwegianstateasshareholder.aspx>

- Statoil. (2012a juli). Kort om statoil. Hentet 4. august 2012, fra <http://www.statoil.com/no/about/inbrief/pages/default.aspx>
- Statoil. (2012b juni). Norge. Hentet 4. august 2012, fra <http://www.statoil.com/no/About/Worldwide/Norway/Pages/default.aspx>
- Statoil. (2012c). Terminaler og raffinering. Hentet 4. august 2012, fra <http://www.statoil.com/no/OurOperations/TerminalsRefining/Pages/default.aspx>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Symon, G. & Cassell, C. (2004). Promoting new research practices in organizational research. I C. Cassell & G. Symon (Ed.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Kap. 1, s. 1–10). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Thatcher, S. M. B. & Patel, P. C. (2011). Group faultlines: A review, integration, and guide to future research. *Journal of Management, Publisert 7. Des.* 1–41. doi:10.1177/0149206311426187
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York, NY, USA: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225–246. doi:10.1177/135050840072002
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice* (1. utg.). Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- White, P. (2002). They told me i couldn't do that: Ethical issues of intervention in careers education and guidance research. I T. Welland & L. Pugsley (Ed.), *Ethical dilemmas in qualitative research* (Kap. 3, s. 32–41). Aldershot, England: Ashgate Publishing limited.
- Wit, A. P. & Kerr, N. L. (2002). Me versus just us versus us all: Categorization and cooperation in nested social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 616–637. doi:10.1037/0022-3514.83.3.616
- Yardley, L. (2008). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (2. utg., Kap. 11, s. 235–251). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. utg.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Zolin, R., Hinds, P. J., Fruchter, R. & Levitt, R. E. (2004). Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and Organization*, 14(1), 1–26. doi:10.1016/j.infoandorg.2003.09.002

Østerlund, C. & Carlile, P. (2005). Relations in practice: Sorting through practice theories on knowledge sharing in complex organizations. *The Information Society*, 21(2), 91–107.
doi:10.1080/01972240590925294

Appendix A

Invitation to participate in master thesis research

I'm a master student studying health, organization and communication psychology at NTNU, writing a master theses about knowledge transfer. Knowledge transfer is an important way of developing and distributing knowledge in an organization. While efficient knowledge transfer might be difficult to achieve in all organizations, geographic dispersion and demographic differences may exaggerate this difficulty. In my thesis, I will explore how knowledge is transferred among colleagues in your department, and how the characteristics mentioned above may impact this process. For this purpose I wish to interview people from your department. The research might lead to internal improvements that will better enable you to contribute more to each others learning and development.

If you are willing to participate in an interview, you may contact NAME, my contact person in the organization. He will select six to eight people based on the relevant demographic criteria, and report back to me. The interviews will take place primarily between November 29th, and December 7th this year, and will take up to 1 ½ hours depending on the amount of experience you want to share. The interviews will take place in the location where you normally work, either face to face, or through video conference. Sound or video will be recorded. These recordings will be transcribed, where names of people and places that are mentioned will be exchanged with codes referring to a list of names stored separately from the rest of the data. The information you share will be treated confidentially, and will be carefully presented in the finished paper, so that no one will be identified. At the end of the project, estimated to be June 30th 2011, all recordings, names and data that might identify a person, will be deleted.

Participating in this research is entirely voluntarily. If you don't want to participate, or wish to withdraw later on, it will not affect the relation to your organization, or have any other personal consequences. Only a few of you will contribute in interviews, but since the theme of this theses is about cooperation and knowledge transfer, some others might be mentioned in the interviews, within the context of collaboration. If you do not want information about you to be shared, please let me know, and I will do the effort needed to preserve your privacy.

If you have any questions or information that you believe is important, you may contact me directly by telephone, [nummer], or by e-mail, [e-post]. This also apply if you don't want information about you to be collected. You may also contact my tutor Anne Iversen by telephone, [nummer], or e-mail, [e-post].

The project is approved by Norwegian social science data services.

Kind regards

Ranveig Nerhoel
Master student
Department of Psychology, NTNU.

Contact info for (NAME)
e-mail
phone

Appendix B

Intervjuguide**Informasjon til informanten.**

- Sørg for at personen har lest informasjonsskrivet, og er inneforstått med det som står
- Spørsmål om opptak
- Klargjør hvor lenge vi kan holde på
- Informasjon om muligheten for å avbryte, ikke svare, trekke seg
- Spørsmål?

Bakgrunnsinformasjon.

- Navn?
- Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen/avdelingen?
- Nasjonalitet?
- Hvilket kontor er du tilknyttet?

Spørsmål

1. Kan du fortelle litt om hva du gjør i jobben din? Kanskje du vil fortelle om din rolle i et prosjekt du holder på med?
 - Er dette en rolle du vanligvis har, eller har det endret seg i løpet av tiden du har vært her?
2. På hvilke måter tror du at mer effektiv kunnskapsoverføring hos dere ville ha påvirket jobben din? (Både dele og finne/lete opp kunnskap)
3. Fra hvilke informasjonskilder utvikler du den kunnskapen du trenger i jobben?
 - Samarbeidsrelasjoner (hvilke)
 - Wikis, kunnskapsdatabaser
 - Dokumentasjon
 - Internett

- Andre kilder?
4. Har du eksempler på hvordan du har fått bruk for informasjon hentet inn fra disse kildene?
 5. Hva gjør du vanligvis for å dele den kunnskapen du har?
 - push/pull?
 - Hvem deler du kunnskap med?
 - Sharepoint, wikis?
 6. Har du opplevd noen vanskeligheter knyttet til det å dele eller innhente kunnskap?
 - Er det noe ved denne organisasjonen, avdelingen eller måten arbeidet organiseres på som gjør det vanskeligere eller lettere å dele eller innhente kunnskap?
 - struktur
 - kultur
 - arbeidsmetode
 - størrelse
 - Er det forskjeller i hvor lett eller vanskelig det er å dele eller innhente kunnskap avhengig av hvem du har kontakt med?
 - Alder/erfaring
 - Ulik nasjonal/kulturell bakgrunn
 - Samlokalisert/geografisk distribuert
 7. Kan du beskrive hvordan du samarbeider med noen av de du jobber med?
 - Hvem er dette? (permanent/tidsbegrenset team, kunder, leverandører, kollegaer utenfor teamene, ledere, osv.)
 - Hva karakteriserer de sosiale båndene som er etablert mellom de ulike samarbeidspartnerne? (Tillit? Uformell prat? Erfaringsutveksling? Røverhistorier?)
 - Hva slags kunnskap overføres gjennom de ulike samarbeidsrelasjonene
 8. Hvordan vil du beskrive samarbeidet med de på det andre kontoret, sammenlignet med samarbeid med personer på ditt eget kontor?
 - Er det noen forskjeller eller likheter i måten personene på de to kontorene jobber på?

9. Hva slags teknologi bruker du når du samarbeider med personer fra det andre kontoret?
- Hvordan synes du at teknologien fungerer for å samarbeide og overføre kunnskaper i mellom?
 - Hva med uformell prat?
 - Har du noen gang besøkt det andre kontoret, eller på andre måter fysisk møtt de personene du jobber sammen med fra det andre kontoret? Hva gjør dette med relasjonen/overføring av kunnskap?
10. Er det noe annet du har tenkt på som du ønsker å tilføye? Kanskje noe jeg burde ha spurt om som jeg ikke har tenkt på?
11. Hvis det er noe mer jeg lurer på, eller ønsker å klargjøre noe du allerede har sagt, er du senere tilgjengelig for flere spørsmål?

Takk for intervjuet!

Appendix C

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Anne Iversen
Psykologisk institutt
NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 17.11.2010

Vår ref: 25209 / 3 / IB

Deres dato:

Deres ref:

TILRÅDING AV BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.10.2010. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 16.11.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

25209	<i>Kunnskaps- og kompetanseoverføring på tvers av avstand, etnisitet og alder</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Anne Iversen
Student	Ranveig Nerhoel

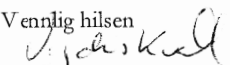
Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim


Inga Brautaset

Kontaktperson: Inga Brautaset tlf: 55 58 26 35
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Ranveig Nerhoel, Havstadv 1C, 7021 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 25209

Utvalget består av ca. 6-10 ansatte i en bedriftsavdeling. Utvalget rekrutteres ved at en kontaktperson i bedriften distribuerer informasjonsskriv til alle i avdelingen, og mottar muntlig samtykke fra interesserte. På bakgrunn av utvalgskriterier gitt av prosjektleder foretar kontaktpersonen en utvelging av aktuelle kandidater som forespørres om deltagelse i intervju.

Ombudet finner informasjonsskrivet som forelå 16.11.2010 godt utformet i henhold til kravene i personopplysningsloven.

Datamaterialet innhentes ved personlig intervju, som evt. foretas i form av videokonferanse over internett. Intervjudata registreres i form av digitale lydopptak eller videoopptak.

Det registreres opplysninger om navn, epostadresse, arbeidsplass, alder, kjønn, etnisitet, arbeidsoppgaver, hvordan informanten deler eller oppsøker kunnskap, og hvem informanten samarbeider med i avdelingen.

Det behandles sensitive opplysninger om etnisk bakgrunn, jf. personopplysningsloven § 2, nr. 8 a).

Etttersom informantene intervjues om samarbeid med kollegaer, kan det bli registrert opplysninger om tredjeperson, og disse opplysningene kan være sensitive (om etnisk bakgrunn). Prosjektleder oppgir at behandlingen av tredjepersonsopplysningene er nødvendig for formålet. Tredjeperson får skriftlig informasjon om prosjektet, og har mulighet til å reservere seg. Ved reservasjon vil sekvenser som omhandler tredjeperson bli slettet fra video-/lydfiler og anonymisert i transkripsjoner. På bakgrunn av dette vurderer ombudet det slik at samfunnsnyttene ved behandlingen av tredjepersonsopplysninger klart overstiger personvernulempen for den enkelte. Opplysningene kan dermed behandles med hjemmel i personopplysningsloven § 8 d) og 9 h).

Direkte personopplysninger om navn og epostadresse oppbevares adskilt fra det øvrige datamaterialet. Kun studenten har tilgang på koblingsnøkkelen (jf. telefonsamtale 16.11.2010). Intervjumaterialet kan være indirekte personidentifiserende.

Opptak lagres på minnepenn, transkribert materiale lagres på bærbar PC. Personvernombudet anbefaler at sensitive opplysninger (her: opptak) som lagres på mobile enheter krypteres, og legger for øvrig til grunn at bruk av minnepenn og privat pc er i tråd med NTNU sine rutiner for datasikkerhet.

Materialet bearbeides slik at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i publikasjoner.

I tråd med tilbakemelding fra prosjektleder har ombudet registrert prosjektslutt 30.06.2011. Innen denne dato vil video-/lydfiler og navnelister være slettet, og øvrig datamateriale anonymisert. Med anonyme opplysninger menes opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken direkte gjennom navn, indirekte gjennom bakgrunnsvariabler eller gjennom kode og navneliste/koblingsnøkkel. Anonymiseringen vil innebære at alle personidentifiserende opplysninger skal slettes, grovkategoriseres eller omskrives.