

## FORORD

I løpet av prosessen av arbeidet med masteroppgaven har jeg lært mye både faglig og personlig. Jeg har fått større interesse og kunnskap innen fagfeltet knyttet til kunnskapsforvaltning og organisasjonslæring. I tillegg har jeg lært mye om mine personlige egenskaper i en tidspresstet situasjon. Veien mot en ferdig masteroppgave har vært både lærerik og interessant.

Undersøkelsen i denne studien bygger på et samarbeid med Statoil ASA, og i den forbindelse ønsker jeg å takke vår kontaktperson, Linn Iren Vestly Bergh, som har stilt opp og gitt faglig innspill og gode retningslinjer i forbindelse med undersøkelsen. Jeg vil også rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å stille til intervju i en hektisk hverdag, og delte sine erfaringer og opplevelser med oss.

Jeg vil også takke min veileder, Anne Iversen, for gode innspill, faglige diskusjoner og uvurderlig støtte gjennom hele prosessen. Takk til familie og venner som har gitt støtte og oppmuntring når jeg har trengt det som mest, og spesielt takk til mamma, Liv Soulère, for korrekturlesing av oppgaven. Til slutt vil jeg rette en takk til min medstudent, Cecilia Kaland, for godt samarbeid og koselige stunder gjennom arbeidet med masteroppgavene våre.

Camilla Torsvik Soulère  
Trondheim, 30.mai 2013



## SAMMENDRAG

Denne studien har undersøkt hvilken effekt tidspress har på formell og uformell arena for kunnskapsdeling i organisasjoner. Dette ble gjort med utgangspunkt i en portefølje med prosjekter i Statoil, kalt fast track.

Studiens utgangspunkt var et samarbeid med Statoil ASA. Det er blitt benyttet en kvalitativ tilnærming til metoden, og empirien er hentet fra ansatte i porteføljeorganisasjonen fast track. Det ble utført 8 dybdeintervjuer, og Grounded Theory ble anvendt som tilnærming til innsamling og analysen av dataene.

Resultatene indikerer at tidspress i arbeidshverdagen påvirker den formelle og den uformelle arenaen for kunnskapsdeling ulikt, hvor den formelle er funnet å lide mest. Dette forklares ut fra tilstedeværelsen av sosial kapital på de to arenaene. Studien tyder på at faktorer ved sosial kapital, som tillit, normer, nettverksbånd og felles referanserammer, i større grad er til stede på den uformelle arenaen, enn på den formelle. Disse virker som en buffer og gjør at kunnskapsdelingen finner sted, på tross av stort tidspress. Organiseringen i porteføljene, hvor man sitter sammen med medlemmer av samme praksisfellesskap, gjør det mulig å opprettholde og videreutvikle den sosiale kapitalen. Mangelen på tilstedeværelse av sosial kapital på den formelle arenaen, gjør at kunnskapsdelingen blir dårligere som følge av tidspresset.

Funnene kan gi viktige implikasjoner for organiseringen av fast track-prosjektene. På bakgrunn av at porteføljeorganisasjonen gjør det mulig å opprettholde og videreutvikle den sosiale kapitalen, så blir det fremhevet at denne organiseringen bør opprettholdes. Dette kommer av at tilstedeværelsen av den sosiale kapitalen fungerer som en buffer mot tidspresset i arbeidshverdagen.



## INNHOLDSFORTEGNELSE

|   |    |
|---|----|
| INNLEDNING.....   | 1  |
| Bakgrunn for undersøkelsen.....                                 | 1  |
| Fast track.....   | 2  |
| Oppgavens teoretiske posisjon og problemstilling.....           | 3  |
| Oppgavens videre struktur.....                                  | 5  |
| TEORETISK RAMMEVERK.....  | 7  |
| Kapittelets struktur .....                                      | 7  |
| Kunnskapsforvaltning og tidspress i organisasjoner.....         | 7  |
| Definisjon på kunnskap .....                                    | 8  |
| Epistemologisk og ontologisk syn på kunnskap.....               | 8  |
| Kunnskapsdeling .....   | 9  |
| Kunnskapsdeling i formelle og uformelle strukturer. ....        | 10 |
| Tidspress og kunnskapsdeling.....                               | 11 |
| Sosiale praksisfellesskap .....                                 | 12 |
| Sosiale praksisfellesskap og sosial kapital. ....               | 14 |
| Strukturell dimensjon. ....                                     | 16 |
| Nettverksbånd. ....   | 16 |
| Nettverksstruktur.....  | 17 |
| Relasjonell dimensjon.....                                      | 18 |
| Betydningen av tillit i kunnskapsdeling.....                    | 18 |
| Normer – en lærende kultur .....                                | 19 |
| Kognitiv dimensjon. ....  | 20 |
| Tid, sosial kapital og sosiale praksisfellesskap. ....          | 22 |
| Oppsummering .....  | 23 |
| METODISK RAMMEVERK.....   | 25 |
| Kapittelets struktur .....                                      | 25 |
| Forskningsprosjektet .....                                      | 25 |
| Metodisk rammeverk – kvalitativ metode og Grounded Theory ..... | 25 |
| Det kvalitative forskningsintervjuet – innsamling av data.....  | 27 |
| Innledende tema og forskningsspørsmål. ....                     | 28 |
| Utvalg og rekruttering. ....                                    | 28 |
| Utvikling av intervjuguiden.....                                | 29 |

|   |    |
|---|----|
| Intervjugjennomføringen.....                                  | 30 |
| Transkribering av datamateriale – innledende bearbeiding..... | 32 |
| Analyse av datamaterialet - fokusert bearbeiding.....         | 33 |
| Koder og kategorier.....                                      | 34 |
| Åpen koding.....  | 34 |
| Aksial koding.....  | 35 |
| Selektiv koding og teoridannelse.....                         | 36 |
| Memoskriving.....   | 37 |
| Resultat av analyseprosessen – problemstilling.....           | 37 |
| Forskningsetiske aspekter.....                                | 38 |
| Godkjenning av prosjektet.....                                | 39 |
| Forskerrollen – refleksive betraktninger.....                 | 39 |
| RESULTATER.....   | 41 |
| Kapitlets struktur.....                                       | 41 |
| Arbeidsforholdene i fast track.....                           | 41 |
| Tidsaspektet – usikkerhet og umodenhet.....                   | 42 |
| Ressursmangel.....  | 45 |
| Restitusjon.....  | 48 |
| Formelle og uformelle arenaer for kunnskapsdeling.....        | 50 |
| Dokumentering og bruk av databaser.....                       | 50 |
| Møtevirksomhet.....   | 52 |
| Nettverk.....   | 54 |
| Porteføljeorganisering.....                                   | 56 |
| Prosesser som påvirker kunnskapsdelingen.....                 | 58 |
| Tillit.....   | 59 |
| Koseklubbmentalitet og rekruttering.....                      | 60 |
| Åpenhet og tilbakemeldinger – Kommunikasjon i fast track..... | 61 |
| Oppsummering av analysen.....                                 | 63 |
| DISKUSJON.....  | 65 |
| Kapitlets struktur.....                                       | 65 |
| Formelle og uformelle arenaer for kunnskapsdeling.....        | 65 |
| Tidspress og kunnskapsdeling på den formelle arenaen.....     | 66 |
| Dokumentasjon og databaser.....                               | 66 |

|   |     |
|---|-----|
| Møtevirksomhet.....   | 69  |
| Tidspress og kunnskapsdeling på den uformelle arenaen .....                   | 73  |
| Normer for kunnskapsdeling og støtte til sosiale praksisfellesskap.....       | 74  |
| Nettverk og nettverksbånd.....  | 76  |
| Tillit – tilstedeværelsen av trygge relasjoner.....                           | 77  |
| Felles kontekst og referanserammer.....                                       | 79  |
| Tidspressets innvirkning på utviklingen av nye sosiale praksisfellesskap..... | 81  |
| Implikasjoner for fast track-organiseringen .....                             | 82  |
| Metodiske betraktninger .....   | 83  |
| Forskningsmetode og datainnsamling.....                                       | 83  |
| Validitet .....   | 83  |
| Implikasjoner for videre forskning.....                                       | 84  |
| Avslutning og oppsummering .....  | 85  |
| REFERANSELISTE.....   | 87  |
| Vedlegg A: Intervjuguide.....   | i   |
| Vedlegg B: Informasjonsskriv.....   | iii |
| Vedlegg C: Samtykkeerklæring.....   | iv  |





## INNLEDNING

Hensikten med denne studien er å undersøke hvilken effekt tidspress har på kunnskapsdeling som finner sted på formelle og uformelle arenaer i organisasjoner. En økt forståelse for hvilken effekt dårlig tid kan ha på kunnskapsdeling i arbeidslivet, kan være verdifull kunnskap for organisasjoner. Studien tar utgangspunkt i den organisatoriske konteksten fast track i Statoil, hvor jeg har valgt å sette fokus på i hvilken grad kunnskapsdeling skjer når man er presset på tid, og hvordan dette utspiller seg i organisasjonen. Innledningsvis vil jeg først forklare bakgrunnen for undersøkelsen, videre vil jeg presentere fast track-organiseringen, før jeg belyser studiens teoretiske posisjon og problemstilling som danner grunnlag for undersøkelsen.

### Bakgrunn for undersøkelsen

Denne studien bygger på et samarbeid med avdelingen for helse- og arbeidsmiljø (HWE) i Statoil ASA. Avdelingens mål er å forhindre helseproblemer, ved å promotere sunne fysiske og psykiske arbeidsmiljø i organisasjonen. Utgangspunktet for undersøkelsen var et ønske fra Statoil om å få evaluert PRIMA, et psykososialt risikohåndteringsverktøy, som har til hensikt å få kartlagt, evaluert og håndtert risikofaktorene som eksisterer i det psykososiale miljøet i avdelingene der den blir tatt i bruk. I verktøyet inngår det en fremgangsmåte for implementering av tiltak som man i fellesskap kommer fram til, for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet. PRIMA inngår i organisasjonens helhetlige fokus på organisasjonslæring, der ett av målene gjennom bruken av PRIMA, er at man skal ta med seg kunnskap videre i organisasjonen. Den første tanken til min medstudent og meg, var derfor at vi ønsket å se nærmere på hvordan kunnskapen de ansatte opparbeidet seg gjennom deltakelse i og bruk av PRIMA ble videreført og brukt i andre, liknende prosjekter. Den overordnede tematikken vi tok utgangspunkt i, ble dermed organisasjonslæring og kunnskapsforvaltning i organisasjonen. På bakgrunn av datamaterialet bestemte jeg meg for ikke å ha et videre fokus på PRIMA, men heller se nærmere på kunnskapsforvaltning og organisasjonslæring generelt.

Som utgangspunkt for undersøkelsene våre, ble min medstudent og jeg introdusert for en prosjektportefølje i Statoil, kalt fast track. Dette er en nyere prosjektsatsning i Statoil, som spesialiserer seg på hurtigutbygginger på norsk sokkel (Statoil, 2012b). Empirien er hentet fra dybdeintervju med ansatte tilknyttet fast track-prosjektene. Grounded theory blir brukt som tilnæringsmetode til analysen, og danner utgangspunkt for avdekkingen av de sentrale temaene i datamaterialet. Undersøkelsen tar sikte på å analysere hvordan tidspresset på arbeidsplassen virker inn på kunnskapsdelingen mellom individene og i fast track.

**Fast track.** I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i en prosjektportefølje i Statoil som kalles fast track. I korte trekk går fast track ut på at man skal utføre utbyggingen av olje- og gassbrønner på halvparten av tiden det tidligere har tatt å gjøre dette arbeidet. Det vil si en nedgang i utbyggingstid fra 5 til om lag 2,5 år. Måten organisasjonen ønsker å få dette til på er ved å standardisere utbyggingsløsningene, slik at det kan spares penger ved at man bruker standardisert utstyr som kan deles mellom prosjektene ved behov, og eventuelt brukes andre steder om ett prosjekt viser seg å bli vanskelig å gjennomføre. Videre ønsker Statoil en rasjonalisering av tids- og ressursbruken, og et bedre samarbeid mellom partene i prosjektene (Statoil, 2012a).

Bakgrunnen for at Statoil ønsket å utvikle fast track, var blant annet at selv om det fortsatt antas å ligge mye olje og gass under havbunnen, så blir det lengre og lengre mellom de store enkeltfunnene i de områdene hvor oljeindustrien har tilgang. Dette, i kombinasjon med at det er en forventet nedgang i produksjon for flere av de store olje- og gassfeltene på norsk sokkel, gjør at Statoil har behov for å utvinne oljen som eksisterer, også i de mindre funnene, spesielt sett i lys av at de har som mål å opprettholde det produksjonsnivået som eksisterer på norsk sokkel i dag (Statoil, 2011). Men for at det for organisasjonen skulle bli lønnsomt å utvinne de mindre funnene, måtte det gjøres endringer i arbeidsmetoden fra slik det vanligvis ble gjort i prosjektene. Dette betød at organisasjonen måtte gå fra å spesialisere utbyggingene til hvert enkelt felt, til å standardisere utbyggingene slik at de var tilpasset et hvilket som helst av fast track-feltene. Videre vil de ta i bruk infrastrukturen som allerede eksisterer i de etablerte områdene, slik at de kan utvide levetiden på eksisterende installasjoner og transportløsninger. En slik løsning vil i lengden bli lønnsom for organisasjonen. Standardiseringen i fast track, blir sett på som nøkkelen for halveringen av tidsbruk, for en kostnadsbesparelse på 30 prosent, og for en økning i lønnsomheten til de marginale funnene (Statoil, 2012a, 2012b). I praksis betyr det for de ansatte en tidseffektivisering der faser for utvikling av prosjektene som tidligere lå etter hverandre, nå utvikles og gjennomgås parallelt. Dette betyr en generell økning i tidspress i de ansattes arbeidshverdag, hvor det i perioder må påregnes en ekstra arbeidsbelastning for å nå fristene som blir satt opp for prosjektet i sin helhet.

De ansatte knyttet til porteføljen fast track er ikke organisert slik at de sitter sammen med resten av dem de jobber på prosjekt med, slik det er populært i mange organisasjoner. I porteføljeorganiseringen i fast track, har de valgt å sette sammen de ansatte som har lik bakgrunn og ekspertise, og som jobber med det samme, men på ulike prosjekt. Det vil med andre ord si at de som har spesialisering og ingeniørutdanning for eksempel knyttet til boring

og brønn, i fast track sitter og jobber sammen, men på ulike prosjekt. Det må likevel presiseres at det brukes ressurser fra utenfor porteføljeorganiseringen til å delta i prosjektene. Det vil vi at de som jobber på prosjektene enten er del av porteføljeorganiseringen, og dermed sitter med andre med samme kompetanse og ekspertise, eller er organisert i andre deler av Statoil, og dermed ikke er sikret en slik organisering.

### **Oppgavens teoretiske posisjon og problemstilling**

Temaene organisasjonslæring og kunnskapsforvaltning er funnet å ha mye til felles, og blir av noen sett på som overlappende begreper (Vera & Crossan, 2003), samtidig blir det trukket fram at deres fokus er noe ulikt (Argote, 2005). Det blir i den forbindelse hevdet at mens organisasjonslæring fokuserer på prosessene som skal til for at organisasjonen tilegner seg kunnskap, så er fokuset i kunnskapsforvaltning på å håndtere det som læres (Argote, 2005). Kunnskapsforvaltning blir sett på som det som muliggjør organisasjonslæring. I lys av dette blir kunnskap trukket fram som en viktig komponent for organisasjonslæring (Huber, 1991), hvor læringen kan defineres som deling, overføring, tilgang og lagring av kunnskap (Vera & Crossan, 2003). Det blir vektlagt at organisasjonslæring er mer enn summen av individuell kunnskap (Fiol & Lyles, 1985; Levitt & March, 1988), og at for at man skal si at organisasjonslæring finner sted, så krever det at kunnskapen som eksisterer på individnivå blir kommunisert og delt med andre organisasjonsmedlemmer, og at denne videre lagres i en form for organisasjonsminne (Walsh & Ungson, 1991). I lys av det forstås at spesielt kunnskapsdeling blir viktig i organisasjoner, fordi denne bidrar til at kunnskapen distribueres (Goodman & Darr, 1998), noe som vil føre til at individet og organisasjonen lærer (Ipe, 2003). Videre er det blitt poengtert at kollektiv bruk av kunnskap er en forutsetning for at man skal kunne snakke om organisasjonslæring. Det betyr at kunnskapen som deles må nyttiggjøres og videreformidles i hele organisasjonen (Huysman & De Wit, 2002). I lys av det som er beskrevet vil denne oppgaven knytte sammen organisasjonslæring og kunnskapsdeling. Videre presiseres det at mulighetene for å dele kunnskap innad i organisasjoner, er både formelle og uformelle av natur, hvor de formelle er organisert av organisasjonen, mens de uformelle foregår gjennom personlige relasjoner og nettverk (Ipe, 2003). Begge arenaene er viktige for at organisasjonslæring skal finne sted, fordi disse utfyller hverandre ved å kunne ta for seg ulike deler av kunnskapen som utveksles mellom individene (jmf. taus og eksplisitt kunnskap) (Lam, 2000). I den forbindelse vil det være interessant å undersøke kunnskapsdelingen som foregår på de ulike arenaene mellom individer i organisasjonen, og se på hvilke faktorer som kan påvirke disse. Dette kan bidra til å øke

forståelsen for hvilke prosesser som påvirker læring i organisasjoner, både på individuelt og organisatorisk nivå.

Teoriene om sosiale praksisfellesskap ("communities of practice") og sosial kapital har viktige teoretiske bidrag i denne oppgaven, fordi begge er funnet å inneha egenskaper som påvirker kunnskapsdelingen i organisasjoner. Sosiale praksisfellesskap defineres som en gruppe mennesker som er bundet sammen av uformelle relasjoner gjennom lik ekspertise og interesse for et felles tema. Det blir videre presisert at disse fellesskapene består av mennesker som har et felles fokus, og som bygger relasjoner til hverandre, noe som gjør det mulig for dem å dele erfaringer og kunnskap (Wenger & Snyder, 2000). Om organisasjonen velger å investere i slike praksisfellesskap, vil dette kunne få positive konsekvenser for organisasjonen, i form av et høyere utbytte av delingen av kunnskap som finner sted i fellesskapet (Lesser & Prusak, 2000). Porteføljeorganiseringen i fast track vil i denne sammenheng ses som en anerkjennelse av et sosialt praksisfellesskap i organisasjonen, gjennom avgjørelsen av å organisere dens medlemmer i grupper der de sitter sammen med andre med lik ekspertise og jobb som dem selv. Sosial kapital refererer til de faktiske og potensielle ressursene som et individ har tilgang på, gjennom sitt medlemskap i et sosialt praksisfellesskap (Lesser & Prusak, 2000). Ressursene henspiller på strukturer som tilrettelegger for kunnskapsdeling, som oppbyggingen av tillit og gjensidighet mellom partene, samt utviklingen av et felles språk, som gir mulighet for felles forståelse og mentale modeller mellom medlemmene (Cohen & Prusak, 2001; Lesser & Prusak, 2000). Lesser og Prusak (2000) hevder at en av praksisfellesskapenes funksjoner er å bygge sosial kapital mellom medlemmene. Og videre at sosial kapital er en drivkraft for kunnskapsdeling i organisasjonen.

Sosial kapital er funnet å ha dimensjoner som påvirker kunnskapsdeling i organisasjoner, og praksisfellesskap er funnet å kunne tilrettelegge for utviklingen av disse dimensjonene (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Men for at dimensjonene i sosial kapital skal utvikles, og praksisfellesskap opprettholdes, kreves det tid (Cohen & Prusak, 2001). Om det ikke settes av tid til dette, vil det kunne tenkes at en følge kan være at kunnskapsdelingen i organisasjonen vil lide. Dette byr på utfordringer, fordi tid oppfattes som en mangelvare i dagens arbeidsliv. Opplevelsen av økt tidspress på arbeidsplassen kan ses på som en konsekvens av at synet på tid i arbeidslivet, ble endret som følge av restruktureringen av industrikapitalismen på slutten av 1970-tallet (Ellingsæter, 2009). På den tiden ble mye lønnsarbeidet flyttet fra industri til tjenester, og samfunnet gikk fra å være preget av industri, til å bli preget av tjenesteyting i stedet. Denne omstruktureringen brakte med seg endringer for

arbeidstakerne, og et skifte i fokus i organisasjonene, fra masseproduksjon av varer i fabrikker, til kunnskapsbasert produksjon av varer og tjenester i organisasjoner (Rasmussen, 1999), samtidig som opplevelsen av tidsknapphet vokste. I lys av dette vil det derfor være interessant å undersøke hvilken effekt tidspress på arbeidsplassen, kan ha på de ulike faktorene som tilrettelegger for kunnskapsdeling, blant annet gjennom sosiale praksisfellesskap, og utviklingen av sosial kapital.

Målet med denne oppgaven blir å utforske hvordan kunnskapsdelingen på de ulike arenaene i organisasjonen, påvirkes av tidspress i arbeidshverdagen. Dette vil bli sett i lys av faktorene som innvirker på kunnskapsdeling i organisasjonen. Jeg vil gjøre dette gjennom å ta for meg mine resultater fra den empiriske undersøkelsen, og drøfte disse i lys av forskning og teori på området. På bakgrunn av dette lyder min problemstilling slik: *”Hvilken effekt har tidspress i arbeidshverdagen på kunnskapsdelingen som foregår på formelle og uformelle arenaer i organisasjoner?”*

### **Oppgavens videre struktur**

Kapittel 2 tar for seg den teoretiske bakgrunnen for oppgaven. Her vil jeg beskrive det teoretiske grunnlaget mer inngående. Innledningsvis redegjør jeg for kunnskap og tidspress, før jeg tar for meg kunnskap og kunnskapsdeling i organisasjoner. Videre går jeg nærmere inn på kunnskapsdeling på formelle og uformelle arenaer i organisasjonen, før jeg ser sammenhengen mellom tidspress og kunnskapsdeling på arbeidsplassen. Deretter vises det hvordan sosiale praksisfellesskap tilrettelegger for kunnskapsdeling, og videre hvordan sosial kapital kan ses i lys av slike fellesskap. Til slutt vil det belyses hvordan tidspress kan innvirke på de ulike faktorene ved kunnskapsdelingen.

I kapittel 3 blir det metodiske rammeverket som ligger til grunn for undersøkelsen presentert. Innledningsvis vil det bli redegjort for metoden og tilnærmingen til datainnsamlingen og analysen jeg har valgt, før stegene i forskningsprosessen belyses. Til slutt presenteres mine refleksive betraktninger som forsker.

I kapittel 4 tar jeg for meg sentrale forskningsfunn og resultater som kom fram i min analyse. Siden vil jeg i kapittel 5 diskutere funn fra analysen i lys av sentral teori og tidligere forskning. Videre vil jeg drøfte metodiske styrker og svakheter, og vise til implikasjoner for videre forskning. Til slutt sammenfatter jeg sentrale funn i en avslutning på oppgaven.



## TEORETISK RAMMEVERK

### Kapittelets struktur

I dette kapittelet vil jeg innledningsvis redegjøre for sammenhengen mellom kunnskapsforvaltning og tidspress, og se på hvilken betydning dette har for organisasjoner. Dette vil skape rammene som viser hvorfor deling av kunnskap er essensielt for at organisasjoner skal overleve, og belyse problematikken knyttet til kunnskapsforvaltning og begrenset tid i arbeidshverdagen. Videre vil jeg ta for meg kunnskapsbegrepet i seg selv, og ulike betingelser for kunnskapsdeling i organisasjoner, samt se på ulike faktorer som kan ha innvirkning på kunnskapsdelingen, slik som utviklingen av sosiale praksisfellesskap og sosial kapital. Til slutt vil jeg belyse problematikken knyttet til tid og utviklingen av de ulike faktorene som tilrettelegger for kunnskapsdeling i organisasjonen.

### Kunnskapsforvaltning og tidspress i organisasjoner

Dagens konkurransesituasjon i markedet har gjort at organisasjoners evne til å forvalte kunnskap blir stadig viktigere, fordi kunnskap blir gjenkjent som en verdifull kilde til fremgang for bedrifter, og en av de viktigste spillebrikkene for at en organisasjon skal kunne skille seg ut i mengden (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Det er flere grunner til det nye fokuset på kunnskap i organisasjoner: Den økte konkurransen som følge av en stadig globalisering og de raske endringene i markedet, som følge av den teknologiske utviklingen, er noen av dem (Davenport & Prusak, 1998). Nesheim og Olsen (2011) trekker frem at for at en organisasjon skal kunne utvikle og vedlikeholde kunnskapsressursene, er det viktig at de ansatte deler erfaringer og kunnskap innad i bedriften. For at det skal være mulig, er det behov for at bedriften legger til rette for prosesser som fasiliterer at kunnskap utvikles og deles gjennom systemer og praksis for kunnskapsforvaltning. Gevinsten vil være at de ansatte får mulighet for å lære mere effektive måter å bruke kunnskapen de besitter. Prosessene som nevnes over krever en investering fra individene og organisasjonen, og tid blir derfor en forutsetning for at kunnskapsdeling skal finne sted. Av mange poengteres det at tid er en mangelvare i arbeidslivet i dag, som preges av økt kompleksitet som følge av den tidligere nevnte globaliseringen og de teknologiske fremskrittene (Ellingsæter, 2005; Haugen, 2012). Dette uttrykkes gjennom en opplevelse av økt tidspress på arbeidsplassen, hvor det poengteres at det ikke lenger er arbeidet som styrer tiden, men tiden som styrer utførelsen av arbeidsoppgavene (Ellingsæter, 2005). Med et slikt press på å få arbeidsoppgavene unna, er det vanskelig å forestille seg at bedriftene finner tid de kan sette av til prosessene som trengs for å kunne

forvalte kunnskapen på en god måte. Likevel virker det som om flere får det til, og at kunnskapen blir utviklet og delt i organisasjonene.

**Definisjon på kunnskap.** Begrepene kunnskap og informasjon brukes ofte om hverandre i litteraturen. Mens informasjon kan beskrives som data som er organisert på en måte som gir mening, er kunnskap et mer komplekst produkt av læring (Huber, 1991). De fleste har en intuitiv følelse av at kunnskap er bredere, dypere og rikere enn informasjon. Davenport og Prusak (1998) gir en arbeidsdefinisjon på kunnskap som en blanding av opplevelser, verdier og kontekstuell informasjon. Kunnskap kan slik ses på som et produkt av menneskelig refleksjon og erfaring (Blackler, 1995), som, avhengig av kontekst, er en ressurs som alltid er lokalisert i et individ eller kollektiv, eller er innebygd i organisasjonsrutiner, -prosesser, -praksiser og -normer (Blackler, 1995; Davenport & Prusak, 1998).

Nonaka og Takeuchi (1995) har en bredere definisjon på kunnskap, hvor kunnskap ses som en dynamisk prosess mellom mennesker, der kunnskapen er en funksjon av et bestemt perspektiv eller en bestemt intensjon. Kunnskap, i motsetning til informasjon, innebærer oppfatning, tilhørighet, handling og mening. Det vil si at kunnskapen er avhengig av relasjoner og kontekst, altså at kunnskapen avhenger av situasjonene den blir skapt i gjennom en dynamisk interaksjon mellom individer. Det kan med andre ord sies at kunnskap er kontekstspesifikk og relasjonsavhengig (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dette perspektivet på kunnskap vil vektlegges videre i oppgaven fordi det ligger tettest opp til fokuset denne oppgaven har på kunnskapsdeling.

**Epistemologisk og ontologisk syn på kunnskap.** Bedriftens kunnskap kan analyseres på tvers av to dimensjoner, den epistemologiske, som omhandler måten kunnskap blir uttrykt på, og den ontologiske, som omhandler plasseringen av kunnskap (Lam, 2000). Måten kunnskapen blir uttrykt på omhandler skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap. Den kritiske forskjellen mellom disse to typene er funnet på tre forskjellige områder. Den første er om kunnskapen kan kodes og hvordan den overføres til andre, den andre er hvordan man tilegner seg kunnskapen og hvordan den oppbevares, og den tredje omhandler kunnskapens potensial for å kunne samles og distribueres innad i organisasjonen (Lam, 2000). Konseptet med taus kunnskap ble først introdusert av Polanyi (1966), som argumenterte for at en stor del av menneskelig kunnskap ikke kan artikuleres eller uttrykkes eksplisitt på en lett måte. Taus kunnskap er intuitiv og uutalt, den kan ses på som "know-how" som man tilegner seg gjennom praktisk erfaring (Nonaka, 1994). Den er handlingsorientert, personlig og ikke lett å kode, og er derfor vanskelig å formalisere og kommunisere til andre uten individet som innehar den. Overføring av slik taus kunnskap krever nær interaksjon mellom individer, og



delt forståelse og tillit mellom dem som skal dele kunnskapen (Lam, 2000). Eksplisitt kunnskap kan lett kodes, den kan være abstrakt, lagres og forstås, og kan overføres uavhengig av tid, avstand og individer. Hvor lett kommunikasjonen og overføringen skjer her er grunnleggende. Eksplisitt kunnskap kan integreres gjennom logisk deduksjon og formelle studier, mens taus kunnskap kun tilegnes gjennom praktisk erfaring i relevant kontekst, såkalt ”learning-by-doing”. Eksplisitt kunnskap kan være upersonlig og er ikke avhengig av kontekst, mens taus kunnskap er personlig og kontekstuell (Lam, 2000). Selv om det konseptuelt går an å skille mellom eksplisitt og taus kunnskap, så er de ikke separat og diskret i praksis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka og Takeuchi (1995) argumenterer for at ny kunnskap dannes gjennom en dynamisk interaksjon og kombinasjon av de to typene kunnskap.

Plasseringen av kunnskapen innad i en organisasjon kan enten være på individ, gruppe- eller organisasjonsnivå (De Long & Fahey, 2000). Individuell kunnskap finnes i hjernen til individet, og i deres kroppsferdigheter. Den er spesialisert, domenespesifikk og overførbar, og følger individet den tilhører. Dette kan skape problemer når det kommer til lagring og akkumulering av kunnskapen (Lam, 2000). Kunnskap på gruppe- og organisasjonsnivå kan summeres i en form for kollektiv kunnskap som refererer til hvordan kunnskap deles og distribueres mellom medlemmer av samme organisasjon. Det er den akkumulerte kunnskapen i organisasjonen, som er lagret i regler, prosedyrer, rutiner og delte normer, som løser problemer og tegner interaksjonsmønstre mellom organisasjonsmedlemmene (Lam, 2000). Individuell kunnskap som deles ses på som nødvendig for utviklingen, overføringen og håndteringen av kunnskap på alle nivåene i organisasjonen (Ipe, 2003). Nonaka & Takeuchi (1995) trekker frem at kunnskapsutvikling og dannelse burde ses på som en prosess der kunnskapen som tilegnes av individer, burde forsterkes og internaliseres av organisasjonen, og gjøres til en del av dens kunnskapsbase. Kunnskap blir i følge dem til gjennom interaksjon mellom individer på ulike nivå i organisasjonen, den kan altså ikke skapes og utvikles uten individer.

**Kunnskapsdeling.** Kunnskapsdeling blir sett på som et viktig satsningsområde innen kunnskapsforvaltning i organisasjoner. Kunnskapsdelingen er det som kobler individets nivå av kunnskap med organisasjonens, og på den måten oppnår kunnskapen sin verdi (Hendriks, 1999). For at organisasjonen skal kunne utnytte den kunnskapen som eksisterer, så er den avhengig av at individene deler kunnskapen og erfaringene sine, og at de bygger videre på hverandres. Kunnskapsdeling kan sådan sies å være avhengig av individene som danner, deler og bruker kunnskapen (Ipe, 2003). Det er den grunnleggende handlingen som gjør kunnskap

tilgjengelig for andre innad i organisasjonen, og en prosess hvor kunnskap som et individ innehar blir gjort om til en form som kan forstås, absorberes og brukes av andre individer (Ipe, 2003). Begrepet *deling* impliserer at man i denne prosessen presenterer individuell kunnskap i en form som kan forstås av andre, og at det er en bevisst handling fra senders side. Også mottaker spiller en viktig rolle ved at vedkommende tilegner seg kunnskapen, og på den måten oppstår det en felles forståelse og et delt eierskap mellom de to partene i kunnskapsdelingen (Ipe, 2003). Hendriks (1999) trekker fram to essensielle prosesser i kunnskapsdeling; eksternalisering og internalisering. Eksternalisering handler om at vedkommende som sitter med kunnskapen må gjøre denne om til en form som andre kan forstå. Internaliseringen på sin side fokuserer på at den som tilegner seg kunnskapen må tolke, absorbere og internalisere denne. Effektiv kunnskapsdeling kan dermed sies å være avhengig av forholdet mellom den som deler og den som tilegner seg kunnskap (Hendriks, 1999).

I litteraturen blir det poengtert at det er et usikkert skille mellom begrepene kunnskapsdeling ("*knowledge sharing*"), kunnskapsoverføring ("*knowledge transfer*") og kunnskapsutveksling ("*knowledge exchange*"). På bakgrunn av dette brukes begrepene mye om hverandre, men det er gjort forsøk på å skille dem tydeligere fra hverandre. Det blir beskrevet at kunnskapsoverføring involverer både deling fra sender, og tilegnelse og benyttelse av kunnskapen hos mottaker. Begrepet brukes i større grad for å beskrive forflytningen av kunnskap mellom større enheter, som avdelinger og organisasjoner. Kunnskapsutvekslingen blir ofte brukt synonymt med kunnskapsdeling, men har et større spenn fordi den innebærer både delingsprosessen (sender deler sin kunnskap) og kunnskapssøkingen (aktiv søken etter kunnskap) (Wang og Noe, 2010). Denne oppgaven vil ikke skille mellom de tre begrepene fordi flere av de ulike faktorene som det ses på senere har en innvirkning på alle disse prosessene. Videre vil jeg presisere at kunnskapsdeling i denne oppgaven også innbefatter deling av erfaringer. Dette kan ses som naturlig fordi erfaring beskrives som en del av kunnskap i definisjonen som tidligere er blitt presentert (se Blackler, 1995).

***Kunnskapsdeling i formelle og uformelle strukturer.*** Mulighetene for å dele kunnskap i organisasjoner kan være både formelle og uformelle av natur. De formelle mulighetene inkluderer opplæring, formelle arbeidsteam, og teknologibaserte systemer som gjør det lettere å kunne dele kunnskap (Ipe, 2003). Uformelle muligheter inkluderer personlige relasjoner og sosiale nettverk som gjør det lettere å dele og tilegne seg ny kunnskap. De sosiale nettverkene består av individer som har en relasjon til hverandre, som kjenner til hverandres kompetanser, styrker og svakheter. (Ipe, 2003). Det finnes ulike typer

formelle intervensjoner som kan legge til rette for kunnskapsdeling i organisasjoner, alt fra grunnleggende instruksjoner om å dele kunnskap, til mer komplekse teknikker (Okhuysen & Eisenhardt, 2002). Den kunnskapsdelingen som foregår gjennom formelle kanaler er som oftest eksplisitt av natur (Nonaka & Takeuchi, 1995). Fordelen med de formelle kunnskapskanalene er at man kan nå ut til et større antall individer samtidig, og at kunnskapen kan deles raskt (Ipe, 2003).

Et strategisk spørsmål i enhver organisasjon er: ”Hvor befinner kunnskapen i firmaet seg?”. I følge Cohen og Prusak (2001) er svaret i nettverk og fellesskap. Forskning har vist at det meste av kunnskapsdelingen i arbeidslivet foregår i uformelle settinger – gjennom nettverk og ulike sosiale fellesskap (Pan & Scarbrough, 1999). Grunnen til dette er blant annet at kunnskap har en tendens til å være lokal, klistrete og kontekstuell – den er bundet i mennesker, og synlig gjennom rutiner og aktiviteter, og ofte umulig å dokumentere. Når mennesker kommer sammen i nettverk eller fellesskap, har de med seg ulike ferdigheter, antagelser, verdenssyn og kunnskap, som deles og læres av og med andre gjennom interaksjonen som det der legges til rette for (Cohen & Prusak, 2001). Møter i slike uformelle settinger gjør det mulig for individene i organisasjonen å utvikle respekt, tillit og vennskap, noe som igjen vil påvirke deres atferd knyttet til kunnskapsdeling (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

**Tidspress og kunnskapsdeling.** Som det kan forstås av presentasjonen av teorien over, vil kunnskapsdeling i organisasjonen være avhengig av tid for å kunne finne sted. I den forbindelse kan det være interessant å se nærmere på begrepet tidspress, ettersom det kan tolkes som en karakteristikk for vår tids arbeidsliv (Ellingsæter, 2009). Tidspress blir ofte definert som en enkel tidsbegrensning (e.g. Svenson & Maule, 1993; Herrington & Capella, 1995; Maule, Hockey & Bdzola, 2000). Utfordringen med en slik definisjon er at tidsbegrensning er noe som eksisterer når som helst når man har en tidsfrist, selv når det er mer enn tilstrekkelig tid for å gjennomføre oppgaven man har foran seg. Tidspress indikerer derfor en mer alvorlig form for tidsbegrensning hvor det oppleves at det ikke er nok tid tilgjengelig for å gjennomføre en oppgave (Iyer, 1989; Rastegary & Landy, 1993). Tidspresset oppstår når miljøet skaper en oppfatning av at man har begrenset tid til å få gjort det man skal, noe som ofte resulterer i en følelse av stress og et behov for å håndtere tidsbegrensningen (Ordonez & Benson, 1997). Videre kan tidspress ses fra to vinkler, det ”reelle” tidspresset, og det opplevde tidspresset. Det ”reelle” tidspresset er målbart, og gir en indikasjon på den faktiske tiden man mangler for å kunne fullføre arbeidet man er satt til. Det opplevde tidspresset handler om en subjektiv følelse av at tiden ikke strekker til, og er forskjellig fra

individ til individ (Trygstad, Sollund & Johansen, 2003). Bruk av overtid og det faktum at man kutter i arbeidsoppgaver, eller tar snarveier på bakgrunn av tidsmangel, er en indikasjon på at individet opplever tidspress. I denne oppgaven vil fokuset ligge på det subjektivt opplevde tidspresset, ettersom det er dette man får innblikk i gjennom kvalitative intervju, og det er dette som er relevant for oppgavens problemstilling.

Hittil er det forsket lite på hvilken effekt tidspress kan ha på kunnskapsdeling i organisasjoner. Thomas, Fugate & Koukova (2011) undersøkte hvordan håndtering av tidspress påvirket kunnskapsdeling i kjøper-selger-relasjoner, og fant at ulike strategier for å håndtere tidspresset kunne ha negativ effekt på kunnskapsdelingen, i form av en opplevelse av mindre tillit og engasjement fra den som var presset på tid. Ellers har forskningen i stor grad vært rettet mot at organisasjonene må sette av tid til kunnskapsdeling, og vise de ansatte at dette vektlegges og settes pris på (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Tidspress har den effekten at man må prioritere, og at noen arbeidsoppgaver dermed ikke vil bli gjort, eller vil gjøres raskt og mindre detaljert (Thomas et al., 2011). Spørsmålet blir da hvordan en organisasjon kan sikre at kunnskapsdelingen ikke nedprioriteres. For videre å kunne forfølge denne tanken, vil det være interessant å se nærmere på de faktorene som påvirker kunnskapsdelingen i en organisasjon, og på hvilken effekt tidspress kan ha på utviklingen og opprettholdelsen av disse faktorene. I den forbindelse vil jeg i det følgende ta for meg teoriene om sosiale praksisfellesskap og sosial kapital. Disse er nært knyttet til kunnskapsdeling på uformelle arenaer i organisasjonen, men noen av faktorene er også relevante for at kunnskapsdeling skal finne sted i de formelle arenaene.

### **Sosiale praksisfellesskap**

Innad i alle organisasjoner eksisterer det formelle strukturer som formes og opprettholdes av dens strategier og prosedyrer. Denne formelle strukturen kan kontrasteres med et mindre formelt miljø som er basert på selvorganiserte gruppeinteraksjoner og individuelle forhold (Lesser & Prusak, 2000). I følge Wenger og Snyder (2000) er disse sosiale praksisfellesskapene en ny organisasjonsform som komplimenterer eksisterende strukturer, og forbedrer kunnskapsdeling, læring og prestasjon i organisasjonen.

Wenger og Snyder (2000) definerer sosiale praksisfellesskap som grupper med mennesker som er bundet sammen av uformelle relasjoner gjennom lik ekspertise og engasjement for et felles tiltak i en felles kontekst – som for eksempel ingeniører engasjert i dypvannsboring. Menneskene i disse nettverkene deler sin erfaring og kunnskap på kreative måter som fostrer nye tilnærminger til problemene de prøver å løse. Wenger (2004) har

identifisert tre grunnleggende dimensjoner som de sosiale praksisfellesskapene defineres ut fra: *domene, fellesskap og praksis*. Domene er kunnskapsområdet som bringer medlemmene i fellesskapet sammen og definerer temaet de fokuserer på og undersøker. Å definere kunnskapsområdet er essensielt for at praksisfellesskapets medlemmer skal utvikle en personlig tilhørighet til gruppens interesseområde og ekspertise. Uten dette er det fare for at de ikke forplikter seg til arbeidet som blir gjort av fellesskapet (Wenger & Snyder, 2000). Fellesskap representerer identiteten til det sosiale praksisfellesskapet, og vil være med på å forme medlemmenes individuelle identitet. Fellesskapet representerer den gruppen individer som domenet er relevant for, og kvaliteten på relasjonene dem imellom. Dette betyr at de sosiale praksisfellesskapene består av mennesker som kommuniserer, sosialiserer og utvikler relasjoner til hverandre, som videre vil gjøre dem i stand til å undersøke problemer, og å dele erfaringer og kunnskap (Wenger & Snyder, 2000). Det tredje og siste grunnleggende elementet ved sosiale praksisfellesskap er praksis. Praksis kan ses som det som utgjør kunnskapen, metodene, verktøyet og dokumentene som medlemmene deler og utvikler sammen. Sosiale praksisfellesskap er ikke kun en arena for individer med felles interesser, men også et sted der man kan engasjere seg og gjøre noe. Over tid vil den praktiske kunnskapen i domenet akkumuleres, og føre til endringer i medlemmenes handlinger, både individuelt og kollektivt. Kombinasjonen av domene, fellesskap og praksis er det som gjør det mulig for praksisfellesskapene å bruke og å dele kunnskap. Domenet gir et felles fokus, fellesskapet bygger relasjoner som tilrettelegger for kollektiv læring, og praksis forankrer læringen i det individene gjør (Wenger, 2004).

I litteraturen brukes både begrepet nettverk og fellesskap hyppig i forskning knyttet til kunnskap. Mange likestiller de to begrepene, selv om de har litt ulik betydning. Både nettverk og fellesskap er grupper av mennesker som er brakt sammen av felles interesser, opplevelser, mål eller oppgaver: begge impliserer jevnlig kommunikasjon og bånd, og karakteriseres av en viss form for tillit. Fellesskapene er generelt mer konsentrert og fokusert enn nettverkene, og har gjerne et sentrum, som et delt arbeidsområde. Videre håndhever de normer, består av medlemmer med felles engasjement i handlinger og har som oftest kjennskap til de andre medlemmene i en eller annen grad, og er typisk lukket for andre utenforstående. Nettverkene har ikke behov for et sentrum, de er for diffuse til å håndheve normer, de er som regel mer åpne for utenforstående, men de færreste medlemmene kjenner til sine kontakters kontakter. Likevel overlapper nettverk og fellesskap hverandre i stor grad (Cohen & Prusak, 2001). Cohen og Prusak (2001) trekker frem at den overlappende bruken av termene ikke er en følge av unøyaktighet, men heller en gjenkjennelse av hvor mye de faktisk har til felles. Lik Cohen

og Prusak (2001), velger også jeg å bruke de to begrepene om hverandre i denne oppgaven. Bakgrunnen for dette er ikke bare deres overlapping, men også det faktum at informantene i denne studien ikke virket å være kjent med begrepet praksisfellesskap. Deres beskrivelser av nettverkene ligger tettere opptil det teoretiske begrepet praksisfellesskap, enn begrepet nettverk. Dette gjør at det blir naturlig å bruke begge begrepene om samme fenomen i denne oppgaven.

I litteraturen trekkes det fram at sosiale praksisfellesskap eksisterer i alle organisasjoner, og at de er like diverse som situasjonene som gjør at de oppstår. De formes og utvikles over tid, rundt tema som betyr noe for medlemmene. Dette er fordi individene har behov for å assosiere seg med andre som står overfor liknende problemer og utfordringer som dem selv. Som et resultat reflekterer det medlemmenes egen forståelse av hva som er viktig (Wenger, 1998). Praksisfellesskap er forskjellig fra vanlige avdelinger i organisasjoner, slik som team og arbeidsgrupper (Lesser & Prusak, 2000). Mens team og grupper har en oppgaveorientering, blir satt sammen for å nå spesifikke mål, og har et formelt krav til deltakelse, er praksisfellesskapene uformelle, flytende og selvorganiserte av natur, og de setter sin egen agenda og sitt eget lederskap (Lesser & Prusak, 2000; Wenger & Snyder, 2000). Noen slike praksisfellesskap møtes ofte, andre har kun kontakt virtuelt. Praksisfellesskapene holdes dermed ikke tilbake av geografi, avdelingsstruktur eller funksjonelle rammer, men har heller fokus på felles oppgaver, kontekst og arbeidsinteresser (Lesser & Prusak, 2000). I de fleste organisasjoner eksisterer de sosiale praksisfellesskapene uten formelt eller organisasjonelt mandat, men i det siste har flere organisasjoner begynt å se viktigheten av fellesskapene. Forskning indikerer at å gi støtte til de praksisfellesskapene som eksisterer, vil gjøre at organisasjonen i større grad kan nyttiggjøre seg kunnskapen medlemmene i fellesskapet besitter. Dette er fordi en slik støtte vil gjøre fellesskapene mer effektive og innovative, og medlemmene bedre tid til å dele kunnskap og erfaringer (Lesser & Prusak, 2000), noe som også vil komme organisasjonen som helhet til gode (Wenger, 1998). Porteføljeorganiseringen i fast track, hvor man har valgt å sette medarbeiderne sammen med dem som har lik faglig bakgrunn som dem selv, i stedet for å sette prosjektene sammen, kan tenkes å være en form for støtte til sosiale praksisfellesskap i Statoil.

**Sosiale praksisfellesskap og sosial kapital.** Sosiale praksisfellesskap er viktig for enhver velfungerende organisasjon, men blir avgjørende for dem som gjenkjenner kunnskap som en nøkkelegenskap for å være konkurransedyktig i markedet. En effektiv organisasjon vil, fra dette perspektivet, være en organisasjon som består av mange sammenkoblede praksisfellesskap som håndterer ulike deler av bedriftens kompetanse (Wenger, 1998).

Praksisfellesskapene oppfyller en rekke funksjoner for dannelsen, delingen og bruken av kunnskap i en organisasjon, fordi de fungerer som et møtepunkt for utveksling og tolkning av informasjon, hvor kunnskapen kan oppbevares på en ”levende” måte, og de kan dyrke fram ekspertise, og gi en fellesskapsfølelse og identitet til medlemmene sine (Wenger, 1998). I følge Lesser og Prusak (2000) er en av nøkkelfunksjonene til de sosiale praksisfellesskapene å bygge sosial kapital mellom organisasjonsmedlemmene, som i sin tur ses som en nødvendig betingelse for kunnskapsdannelse, deling og bruk. Sosial kapital gjør det mulig for medlemmene å forvalte organisasjonskunnskapen på en mer effektiv måte, og gjør at kunnskapen kan komme organisasjonen til gode. På den måten kan man si at organisasjonen må støtte opp under praksisfellesskapene for å få muligheten til å utnytte den sosiale kapitalen som er nødvendig i kunnskapsdelingen.

Sosial kapital refererer til summen av de faktiske og potensielle ressursene som eksisterer innad i, er tilgjengelig gjennom og hentet fra et nettverk av relasjoner, som et enkelt individ eller en sosial enhet har tilgjengelig (Nahapiet & Ghoshal, 1998). En sentral antakelse i teorien om sosial kapital er at nettverk er en verdifull kilde til sosiale samhandlinger, noe som igjen gir rom for å utvikle og opparbeide den felles eide sosiale kapitalen (Bourdieu, 1986). Den sosiale kapitalen gjør et fellesskap om til mer enn en samling av individer som jakter på egne personlige mål. Den er en brobygger mellom mennesker, og dens karakteristiske indikatorer inkluderer et høyt nivå av tillit, likhet og identitet, robuste personlige nettverk, delt forståelse og kontekst, felles språk og kontakt mellom medlemmene, samt en form for rettferdig deltakelse i et fellesskap (Cohen & Prusak, 2001; Lesser & Prusak, 2000). Medlemskap i et slikt sosialt praksisfellesskap vil gi tilgang på ulike fordeler, i form av kunnskap og muligheter innad i organisasjonen, som individene kan dra nytte av. Den sosiale kapitalen inkluderer både nettverket i de sosiale praksisfellesskapene, og de fordelene som gjøres tilgjengelig gjennom nettverket (Bordieu, 1986). Den vil også ha en innvirkning på tiden som brukes for å få tilgang på kunnskapen man har behov for, og vil kunne minske kostnadene knyttet til denne tidsbruken. Dette vil ha innvirkning på organisasjonens håndtering av de tilgjengelige kunnskapsressursene (Lesser & Prusak, 2000).

Lesser (2000) trekker fram at det letteste er å se på sosial kapital som den fordelen som eksisterer på bakgrunn av et individs sosiale relasjoner. Han trekker videre fram at de sosiale relasjonene har tre grunnleggende dimensjoner som påvirker utviklingen av de felles fordelene; strukturen til relasjonene, den mellommenneskelige dynamikken som eksisterer innad i strukturene, og den felles kontekst og språk som holdes av individene i strukturene. Også Nahapiet og Ghoshal (1998) har tatt i bruk en slik tredeling av sosial kapital i den

strukturelle, den relasjonelle og den kognitive dimensjon, for å beskrive hvordan sosial kapital legger til rette for utviklingen av kunnskap ved å påvirke betingelsene som er nødvendige for at kunnskapsdelingen skal skje. De knytter sosial kapital på organisasjonsnivå til organisasjonens evne til å forvalte egne kunnskapsressurser. For enkelhets skyld vil hver av dimensjonene bli forklart hver for seg i det som følger under, men det gjenkjennes likevel at både dimensjonene og flere av fasettene innenfor sosial kapital sannsynligvis overlapper både på viktige og komplekse måter. Det kan også være viktig å ta med i betraktning at ikke alle dimensjonene i sosial kapital er gjensidig forsterkende. For eksempel er et effektivt nettverk, ut fra et strukturelt ståsted, ikke nødvendigvis den beste måten å utvikle sterk relasjonell eller kognitiv sosial kapital, noe som kan være nødvendig for å sikre effektiv bruk av slike nettverk (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

**Strukturell dimensjon.** Den strukturelle dimensjonen i teorien om sosial kapital refererer til utviklingen av uformelle nettverk som gjør det mulig for enkeltindividene å identifisere andre med ressurser som man kanskje ikke selv har tilgjengelig (Lesser & Prusak, 2000). Nahapiet og Ghoshal (1998) trekker fram at denne dimensjonen er med på å påvirke dannelsen av kunnskap hovedsakelig gjennom måter dens ulike fasetter påvirker tilgangen individene har på å få delt og utviklet kunnskap gjennom kunnskapsaktiviteter.

**Nettverksbånd.** Utgangspunktet for teorien om sosial kapital er at båndene innad i nettverk gir tilgang på ressurser og fordeler (altså at hvem du kjenner påvirker hva du vet og kan). Både deling og dannelse av kunnskap krever tid og krefter fra dem som er involvert, og jo lettere tilgang man har på andre ressurser, jo mindre koster det å få delt og mottatt kunnskap fra dem (Coleman, 1988). Fordelene man kan tilegne seg gjennom de uformelle nettverkene deles i tre ulike former; *tilgang*, *timing* og *referanser* (Burt, 1992). Tilgang refererer til å ha tilgjengelig og å motta verdifull informasjon, og å vite hvem andre som kan ha bruk for denne informasjonen. Nettverksbåndene påvirker tilgangen til både kunnskapsdelingen og dannelsen, og den forventede verdien av disse. Timingen refererer til evnen de personlige relasjonene man har, har til å få tilgang på informasjon raskere enn den blir tilgjengelig for dem som ikke har det samme kontaktnettverket, og kan være med på å øke informasjonens verdi. Referanser er de prosessene som gir informasjon om tilgjengelige muligheter for medlemmene i nettverket, og påvirker mulighetene for å dele kunnskap. Referansene utgjør en flyt av informasjon, men inkluderer også forsterkning av et individs rykte, noe som igjen kan påvirke verdien av dens kunnskapsutvekslinger, og motivasjonen for disse (Nahapiet & Ghoshal, 1998)



**Nettverksstruktur.** Mens nettverksbåndene gir tilgang på kanaler for kunnskapsdeling, utgjør den overordnede formen for disse båndene, nettverksstrukturen, en viktig del av sosial kapital som kan ha innvirkning på kunnskapsdelingen i organisasjonen. Burt (1992) legger frem at et nettverksmedlem som har tilgang på mange fordeler, ofte har etablert kontakter på steder hvor viktig informasjon har en tendens til å komme fram. Han vektlegger at disse fyller såkalte strukturelle ”hull” hvor man fungerer som et strukturelt bindeledd mellom ulike nettverksstrukturer. Disse nettverksmedlemmene er ofte sikre kilder man kan stole på, fordi vedkommende har store muligheter til å oppnå informasjons- og kontrollfordeler ved posisjonen sin.

Tette nettverk er en fordel for å bygge tillit og å fremme samarbeid (Coleman, 1988). Disse øker medlemmenes villighet til å sette av tid og krefter for å hjelpe andre, så vel som å etablere konsistente normer for samarbeid (Reagans & McEvily, 2003). De tette nettverkene gir i tillegg medlemmene tilgang på alternative ruter til flere medlemmer om de har behov for flere muligheter for å kommunisere med og lære fra andre medlemmer. Jo høyere densitet jo flere i nettverket har knyttet bånd og er bundet til hverandre (Wei, Zheng & Zhang, 2011). Tette nettverk har altså lav kostnad for å få tilgang på andres kunnskap. Nettverk og nettverksstrukturer representerer fasetter av sosial kapital som påvirker spekteret av kunnskap og informasjon man har tilgang til, og som gjøres tilgjengelig for utvikling og deling av kunnskap. Når meningen bak informasjonen som deles er usikker eller uklar, er det et større behov for et tettere nettverk som kan hjelpe til og verifisere informasjonen, enn om informasjonen er lettfattelig og kodet i språk som er lett gjenkjennelig for alle parter (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Sosiale praksisfellesskap kan knyttes til den strukturelle dimensjonen ved at fellesskapene gir muligheten for at individene kan utvikle nettverk med andre individer som de har felles interesser med. Praksisfellesskapene gjør det mulig å identifisere dem med relevant kunnskap, og legger til rette for at medlemmene skal kunne bli kjent med hverandre. Dette er spesielt verdifullt i store, uoversiktlige selskaper, hvor det er vanskelig å holde styr på hvem som vet hva. Videre kan praksisfellesskapene fungere som en slags referansemekanisme som gjør at medlemmene kan evaluere andre medlemmers kunnskap uten å måtte være i direkte kontakt med dem. Til slutt kan de hjelpe å knytte kontakt mellom individer fra utsiden av nettverket til dem som allerede er identifisert som nettverksmedlemmer. Dette er en kritisk funksjon, spesielt for nyansatte som har behov for å finne dem som har den kunnskapen de trenger for å kunne gjøre det bra i den nye jobben (Lesser & Prusak, 2000).

**Relasjonell dimensjon.** Utviklingen av sosial kapital er ikke begrenset til tilstedeværelsen av kontakter innad i et gitt nettverk. Også de positive samhandlingene som kan oppstå mellom individer i et nettverk, er med på å forme dannelsen av sosial kapital (Lesser, 2000). Å ha tilgang på medlemmer av et praksisfellesskap med like interesser som en selv, er en kritisk del av det å utvikle sosial kapital, men den mellommenneskelige dynamikken mellom individene er funnet å være like viktig (Lesser & Prusak, 2000). Den relasjonelle dimensjonen dekker gjensidige bånd av emosjonell, sosial og kognitiv art, som eksisterer mellom medlemmene i et nettverk (Kjøde & Jordahl, 2010), og adresserer faktorer som tillit, felles normer og verdier, forventinger, forpliktelser og identifisering, noe som er kritisk i utviklingen av sosial kapital blant medlemmer av en gruppe (Lesser & Prusak, 2000).

Forpliktelser representerer en forventning som er utviklet innad i en personlig relasjon, hvor man forventer at et annet individ skal gjøre noe for en selv i fremtiden (Coleman, 1990; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Coleman (1990) forklarer forpliktelser som en kreditt som holdes av person A, og som må gjøres opp for av person B. Slike forpliktelser ses som sannsynlig at påvirker tilgangen på og motivasjonen for å dele kunnskap med andre (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Identifisering er prosessen hvor et individ ser seg selv som en del av, eller som ett med en gruppe, for eksempel gjennom medlemskap i et praksisfellesskap (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Det er funnet at en slik identifisering med en bestemt gruppe gjør at individet i større grad bryr seg og bekymrer seg for prosesser og utfall som påvirker gruppen (Kramer, Brewer & Hanna, 1996). Dette spiller en rolle for individets motivasjon og forventninger knyttet til å ønske om å dele kunnskap med andre medlemmer av gruppen (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Resiprositet, eller gjensidighet mellom partene i nettverket kan legge til rette for kunnskapsdeling. Resiprositet ses som en avgjørende faktor for hvorvidt individer deler kunnskap eller ikke (Hendriks, 1999; Putnam, 1993). Man deler kunnskap med andre, og forventer at andre også vil dele kunnskap som er nyttig og relevant for konteksten. I en slik utveksling ligger også en frykt for å bli utnyttet (Ipe, 2003). Individene som er involvert i kunnskapsdelingen vil vurdere fordelene og ulempene ved en slik utveksling, og resiprositeten vil i stor grad virke inn på hvordan kunnskapen flyter i organisasjonen (Schulz, 2001).

I denne oppgaven vil jeg legge spesielt vekt på tillit og normer for kunnskapsdeling, fordi disse ble funnet å være de mest relevante for studien.

**Betydningen av tillit i kunnskapsdeling.** Mellommenneskelig tillit blir sett på som en avgjørende faktor for kunnskapsdeling på arbeidsplassen, fordi den forutsetter en felles

forståelse av hverandres situasjon, posisjon og bidrag til arbeidet, dersom individer velger å dele sin kunnskap med andre på arbeidsplassen (Sole & Edmondson, 2002). Tillit er blitt definert som villigheten til å gjøre seg selv sårbar ovenfor andre (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Mishira, 1996). Å være villig til å gjøre seg sårbar kommer av at man er trygg på at den andre mener det godt, at man tror på den andres kompetanse, at man stoler på at den andre parten vil være åpen (Ouchi, 1981). Sårbarheten innebærer at man tar en risiko, og gir kontrollen over seg selv og situasjonen, over til en annen. Tillit kan dermed forstås som en generell vilje til å stole på andre. Forskere indikerer at tillit eksisterer langs et kontinuum, og er dermed noe som alltid er til stede i større eller mindre grad (Mayer et al., 1995). Det er denne definisjonen som brukes videre i oppgaven.

Misztal (1996) har funnet at tillit sikrer kommunikasjon og dialog ved at man holder egne tanker åpne for andres meninger og ideer. Med dette er det foreslått at tillit ses på som en døråpner for kunnskapsdeling, og som noe som øker forventningene til verdien av kunnskapsdelingen. Støtte for dette synet finner man i forskning som demonstrerer at der det er høyt nivå av tillit, er mennesker mer villig til å ta risiko i kunnskapsdelingen (Nahapiet, 1996; i Nahapiet & Ghoshal, 1998, s.255). Dette kan bety at man kan være villig til å dele informasjon som er av høy verdi for en selv, eller at man tør å eksperimentere med dannelsen av ny kunnskap. Mellommenneskelig tillit blir trukket fram som et avgjørende element for at kunnskapsdeling skal finne sted i situasjoner med mye usikkerhet og tvetydighet, fordi man i slike situasjoner må sette sin lit til at kunnskapen som deles er riktig, uten nødvendigvis å ha tid eller anledning til å få kontrollert det. Tilliten ligger i kvaliteten til relasjonen, ikke i informasjonen i seg selv (Boisot, 1995). I litteraturen er det trukket fram at det finnes en toveis interaksjon mellom tillit og samarbeid, hvor tillit til andre gjør det lettere å samarbeide med dem, mens samarbeid i seg selv har en positiv innvirkning på tillit. Dette kan føre til at utviklingen av generaliserte normer for samarbeid, øker villigheten til å engasjere seg sosialt i gruppen som samarbeider (Putnam, 1993). Tillit i et nettverk kan videre føre til at man har tro på at noen andre vil hjelpe å løse problemer som er direkte relatert til samarbeidet i nettverket (Kramer et al., 1996).

**Normer – en lærende kultur.** I følge Coleman (1990) representerer normer en konsensus i et sosialt system, ved at den sosialt definerte retten til å kontrollere en handling ikke holdes av den enkelte aktør, men av andre utenforstående. Normer som samarbeid, åpenhet for kritikk, verdsetting av diversitet og toleranse for feiling er sentrale nøkkelementer i en kunnskapsorganisasjon (Leonard-Barton, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Slike normer er med på å forme en kultur som skaper sterke grunnregler for kunnskapsutvikling, deling og

dannelse (Nahapiet & Ghoshal, 1998), og oppfordrer til kontinuerlig læring mellom medlemmene i organisasjonen (Wei et al., 2011). En kultur med normer som dem beskrevet over kalles en lærende kultur, og kan ses som et normativt utfall av kohesjon fordi den fanger nærheten av samhandling og graden av samarbeid medlemmene imellom (Parise, 2007; Storberg, 2002), som kohesjon legger til rette for (Coleman, 1990; Granovetter 1985). En lærende kultur karakteriseres som en kultur der alle organisasjonsmedlemmene verdsetter læring og streber etter høy prestasjon gjennom bruken av læring for fremdrift og innovativt arbeid (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995). En læringsorientert kultur fungerer som en forsterker av kunnskap gjennom å gi relevans til læring i jobbene, belønninger for teamarbeid, forventninger til bruk av kunnskap, og støtte fra ledelse og medarbeidere (Egan, Yang & Bartlett, 2004; Seyler, Holton, Bates, Burnett & Carvalho, 1998). Generelt kan man si at en lærende kultur kan legge til rette for etableringen av kanaler for interaksjon med et team gjennom å forsterke menneskene villighet til å dele og å lære fra hverandre, uavhengig av deres posisjon i nettverket, og på den måten forsterke kunnskapsoverføringen (Wei et al., 2011).

De sosiale praksisfellesskapene og den relasjonelle dimensjonen knyttes sammen ved at praksisfellesskapene legger til rette for de mellommenneskelige samhandlingene som er nødvendige for å bygge opp tillit og forpliktelse mellom medlemmene av gruppen. Fellesskapet skaper betingelsene for at medlemmene skal komme sammen og dele relevant kunnskap, og på den måten få testet tillit og forpliktelse blant de andre i nettverket. På den måten bygger fellesskapet sine egne normer og verdier som holdes av alle de involverte. Det er gjennom disse repeterende samhandlingene at individer kan utvikle empati og forståelse for andre i samme fellesskap (Lesser & Prusak, 2000).

**Kognitiv dimensjon.** Kunnskap blir av noen forskere trukket fram som mulighetene innen et sosialt fellesskap. Dette ståstedet reflekterer en tro om at kunnskap fundamentalt sett er en sosial artefakt og at en sosial kontekst alltid ligger til grunn for kunnskap og mening – begge skapt og opprettholdt gjennom pågående relasjoner i slike kollektiv (Nahapiet & Ghoshal, 1998). En essensiell del av sosial kunnskapsutveksling og dannelse av ny kunnskap krever en viss grad av en felles kontekst mellom dem som er involvert i utvekslingen (Boisot, 1995). Å bygge en felles kontekst kan gjøres på to måter, enten ved å ta i bruk felles objekter og artefakter, eller ved å bruke historier som viser til en felles bakgrunn eller kontekst (Lesser & Prusak, 2000). Den kognitive dimensjonen adresserer behovet for en felles kontekst og et felles språk for å bygge sosial kapital.

Det er flere måter et felles språk påvirker betingelsene for hvordan kunnskap kombineres og utveksles. For det første har språk en direkte og viktig funksjon i sosiale relasjoner, ettersom det er middelet man bruker for å kunne diskutere og utveksle informasjon, stille spørsmål og jobbe sammen. I den grad mennesker deler et felles språk, så vil dette legge til rette for deres evne til å få tilgang på andre mennesker og deres kunnskap. I den grad språket og kodene er forskjellige, gjør det at menneskene distanseres fra hverandre. Det vil begrense tilgangen på andres ressurser og kompetanse (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

For det andre påvirker språket individenes persepsjon (Berger & Luckman, 1966). Koder organiserer sensorisk data til perseptuelle kategorier og gir et rammeverk for referanse, når det kommer til observering og tolkning av miljøet rundt. Delt språk vil derfor kunne gi et felles konseptuelt apparat for å evaluere de sannsynlige fordelene ved kunnskapsdeling og utvikling. En forutsetning for at man skal kunne utvikle felles konsept er at individene har en viss overlapping av tidligere kunnskap. Videre har forskere foreslått at myter, historier og metaforer også gir makt for å danne, utveksle og beholde kunnskapen i fellesskapene (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Bruner (1990) foreslår at det er to typer kognisjon, informasjons- eller paradigmatisk type, og narrativ type. Den første foreslår en prosess av kunnskapsdannelse som eksisterer i rasjonelle analyser og gode argumenter, den siste representerer syntetiske narrativ, som eventyr, myter, legender, gode historier og metaforer. Ifølge Bateson (1972) vil metaforer kunne brukes på tvers av ulike kontekster, og på den måten gjøre det mulig å kombinere både imaginære og litterære beskrivelser og observasjoner, og kognisjoner. Orr (1990) demonstrerte hvordan narrativ i form av historier, som virket å være fulle av signifikante detaljer, fasiliterer utvekslingen av praktiske og skjulte opplevelser, som gjorde det mulig å oppdage og å utvikle forbedrede praksiser. Utviklingen av delte narrativ innad i et slikt fellesskap gjør det mulig å skape og å overføre nye tolkninger av hendelser (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Den kognitive dimensjonen er knyttet til sosiale praksisfellesskap ettersom praksisfellesskapene har en tendens til å være organisert rundt felles tema eller problemer, og de dermed er instrumentelle i å opprettholde den felles forståelsen blant medlemmene. Praksisfellesskapene hjelper å forme terminologien som brukes av gruppemedlemmene i hverdagen, og genererer og deler kunnskapsobjekter og artefakter som brukes av medlemmene i nettverket. Like viktig er det at fellesskapene genererer felles historier som kommuniserer normene og verdiene som gjelder for gruppen, og organisasjonen som helhet (Lesser & Prusak, 2000).

### **Tid, sosial kapital og sosiale praksisfellesskap**

De tre dimensjonene av sosial kapital utgjør en stor del av det som påvirker hvordan og om sosial kapital utvikles. Men dimensjonene påvirkes av om man har tid til å kunne få utvikle dem. Tidspress på arbeidsplassen kan dermed tenkes å ha en negativ innvirkning på utviklingen av sosial kapital, ettersom mangel på tid kan hemme utviklingen av dimensjonene til sosial kapital. Dette henger sammen med at selv i organisasjoner der de er bevisst på at det er behov for å sette av tid til sosial samhandling, så oppleves det som bortimot umulig å finne denne tiden (Cohen & Prusak, 2001). En følge av tidspress på arbeidsplassen er blant annet at man ikke lenger har tid til å roe ned eller hente seg inn igjen etter hektiske perioder, noe som kan vise seg å skade den sosiale kapitalen fordi man ikke finner tid til å komme sammen med andre. Andre grunner til at mangel på tid kan ha negativ innvirkning på sosial kapital henger sammen med at sosial kapital består av en felles historie, som reflekteres i investering i sosiale relasjoner og organisasjoner gjennom tiden (Bourdieu, 1986). Videre er tiden viktig fordi sosial kapital er avhengig av stabilitet og kontinuitet i de sosiale strukturene. For at disse skal oppleves som stabile og ha kontinuitet, så kreves det tillit og felles normer, og begge krever tid for at de skal utvikles (Axelrod, 1984; Granovetter, 1985).

Sosiale relasjoner styrkes vanligvis av samhandlinger mellom individene som inngår i relasjonen, og svekkes om de ikke blir vedlikeholdt. Samhandlinger er en forutsetning for utviklingen og opprettholdelsen av sosial kapital (Bourdieu, 1986). Spesielt har det vist seg at kognitive og relasjonelle dimensjoner ved sosial kapital akkumuleres i nettverksstrukturene som har sterke bånd mellom medlemmene (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Boland & Tenkasi (1995) noterer at det er gjennom samhandling innad i praksisfellesskapene at man lager og reproducerer både språk og kunnskap. I følge disse vil slike fellesskap ha rom for samtaler og samhandlinger for å muliggjøre at kodene og språket utvikler seg og fremmer ny sosial kapital (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Sett i lys av resiprositet, så er det funnet at jo nærrere relasjon det er mellom to individer, jo mer sannsynlig er det at man tar seg tid til fysisk å interagere med hverandre, og å forstå meningen og signifikansen av informasjonen som presenteres av den andre parten, heller enn å se det som en forstyrrelse (Brockman & Morgan, 2003; Moorman, 1995). Tidligere forskning på beslutningstaking og tidspress indikerer at mennesker som opplever tidspress på jobben, verken tar i bruk situasjonell informasjon (Nordstrom, Hall & Bartels, 1998; Rabin & Schrag, 1999), eller lett tilgjengelig informasjon. De ignorerer også mindre tilgjengelige kilder av signifikant informasjon (Tversky & Kahneman, 1974). Dette henger sammen med at man i tidspressede situasjoner blir stresset, og føler man må skynde seg for å få unnagjort arbeidsoppgavene, noe som igjen kan føre til uoppmerksomhet i

arbeidssituasjonen (Thomas et al., 2011). Thomas og kollegaer (2011) fant i sin studie at tidspress hadde en negativ effekt på kunnskapsdeling når relasjonen mellom individene var sterkt preget av en avhengighet til samhandling.

Tidligere forskning har også funnet at det er viktig at medlemmene i et praksisfellesskap får mulighet til å møtes ansikt til ansikt. Selv om praksisfellesskap eksisterer på tvers av geografiske skiller, så har forskere funnet at de blir utfordret og holdt tilbake av mangelen på muligheter for å få direkte kontakt med andre medlemmer, og dermed hindret i muligheten til å utvikle de tre dimensjonene ved sosial kapital (Lesser & Prusak, 2000). Å tillate medlemmene å møte hverandre gjør det mulig for dem å raskere bygge nettverkskontakter i fellesskapet, det fremmer samhandling som tillater oppbyggingen av tillit, og legger til rette for at de kan dele kunnskapsartefakter og historier som bygger en felles kontekst blant medlemmene. Uten slike møter ansikt til ansikt, vil prosessen med å bygge slike nettverk blir mindre effektiv, og det vil være mindre sannsynlig å gi fordeler til organisasjonen som helhet (Lesser & Prusak, 2000; Nohria & Eccles, 1992) Også Prusak & Cohen (2001) trekker fram at å gi mennesker tid og rom til å møtes ansikt til ansikt for å bli kjent er viktig, og at det ses på som en form for investering i praksisfellesskapene. Den sosiale kapitalen vokser når teammedlemmer møtes på denne måten og kan arbeide i fellesskap. De fant at intranett og elektroniske møterom kan hjelpe å opprettholde bånd og å legge til rette for kunnskapsdeling, men at det ikke hadde noen effekt på fellesskapsfølelsen med mindre den allerede eksisterte. Deres forskning har vist at de fleste fellesskap forsvinner med mindre de får sjansen til å møtes periodisk. Funnene som er gjennomgått over, indikerer at tid er et viktig aspekt for at sosial kapital skal utvikles, praksisfellesskap opprettholdes og kunnskapsdeling finne sted. Disse funnene er interessante for problemstillingen i denne oppgaven.

### **Oppsummering**

I dette kapitlet er betydningen av kunnskap og kunnskapsdeling for organisasjoner, blitt vist. Kunnskap ses som en verdifull ressurs for organisasjoner, som videre trekker frem behovet for kunnskapsdeling for at ressursen skal kunne bli benyttet. Kunnskapsdeling i organisasjonen vil kunne føre til læring for individ og organisasjon. Den foregår på formelle og uformelle arenaer, hvor de formelle arenaene legger til rette for kunnskapsdeling i en formalisert kontekst, mens den uformelle arenaen, er der kunnskapsdelingen skjer i personlige relasjoner og nettverk. Problematikken knyttet til opplevelsen av tidspress i dagens arbeidsliv, er blitt trukket frem som et aspekt som kan ha innvirkning på kunnskapsdelingen, og som en

utfordring for organisasjonene. Hvilken effekt tidspresset kan ha på de ulike faktorene som påvirker kunnskapsdeling, ble trukket frem som relevant, og belyses gjennom teorien for sosiale praksisfellesskap og sosial kapital. Sosiale praksisfellesskap består av individer som er bundet sammen i et nettverk, gjennom felles ekspertise og engasjement for en felles interesse. Det blir fremhevet at denne strukturen forbedrer kunnskapsdelingen, læringen og prestasjonene i organisasjonen. I denne oppgaven blir porteføljeorganiseringen i Statoil betraktet som en anerkjennelse av et sosialt praksisfellesskap. Teorien om sosial kapital og dens tilhørende tre dimensjoner (den strukturelle, den relasjonelle og den kognitive dimensjonen), blir videre knyttet til sosiale praksisfellesskap, fordi sistnevnte tilrettelegger for utviklingen av de tre dimensjonene, gjennom interaksjon mellom praksisfellesskapets medlemmer. Det blitt fokusert på behovet for tid til å utvikle dimensjonene ved sosial kapital blitt vektlagt, gjennom tidligere forskning som trekker frem at tid til samhandling mellom individene er avgjørende for at sosial kapital skal bygges, og kunnskap skal deles.

Videre i oppgaven vil jeg forsøke å undersøke hvordan tidspress på arbeidsplassen kan påvirke kunnskapsdeling på formelle og uformelle arenaer. I tillegg vil implikasjonene for organisasjonen belyses.



## **METODISK RAMMEVERK**

### **Kapittelets struktur**

I dette kapittelet vil det gjøres rede for kvalitativ metode og konstruktivistisk Grounded Theory, som utgjør det metodiske rammeverket jeg har brukt som inspirasjon i prosessen med datainnsamling og analyse. Videre vil det kvalitative forskningsintervjuet og innsamlingen av data belyses, før prosessen ved analysen av datamaterialet vil beskrives. Jeg har valgt å belyse sentral teori i sammenheng med hvordan jeg selv har valgt å utføre de ulike stegene i prosessen. Til slutt vil problemstillingen for denne oppgaven bli fremstilt, før jeg redegjør for min rolle og mine refleksjoner rundt min forskningspraksis i prosjektet.

### **Forskningsprosjektet**

Som nevnt innledningsvis er denne studien utført i samarbeid med Statoil ASA. Min medstudent og jeg sendte en åpen forespørsel til Statoil for å forhøre oss om muligheten for å kunne samarbeide med dem i forbindelse med at vi skulle skrive våre masteroppgaver. Med utgangspunkt i Statoils ønske om en evaluering av PRIMA, ble vi introdusert til prosjektporteføljen fast track. Min medstudent og jeg samarbeidet om å definere det overordnede temaet organisasjonslæring og kunnskapsforvaltning, og videre med utviklingen av intervjuguide, innsamling av data, og bearbeiding og analyse av disse. Vi valgte å dele ideer om og å utvikle koder og kategorier, men kom fram til forskningsspørsmål og problemstillinger selvstendig. Kvalitativt forskningsintervju ble brukt som datainnsamlingsmetode, og den kvalitative analysemetoden Grounded Theory ble brukt for analysering av datamaterialet.

### **Metodisk rammeverk – kvalitativ metode og Grounded Theory**

I dette forskningsprosjektet har jeg valgt å bruke kvalitativ metode, med et semistrukturert forskningsintervju som verktøy for datainnsamlingen, og Grounded Theory (GT) som analysemetode. I den forbindelse har jeg valgt å posisjonere meg innenfor den konstruktivistiske tilnærmingen til GT. Den konstruktivistiske tilnærmingen til GT bygger på en kontekstuell epistemologi, som vil si at kunnskap og teori dannes i samhandling mellom deltaker og forsker (Charmaz, 2006).

I kvalitativ forskning ser man på kvaliteter og egenskaper ved et fenomen (Langdridge, 2006). De kvalitative studiene er ofte induktive, altså eksplorerende og empiridrevet, og forholder seg til et fortolkende paradigme, med fokus på informantenes opplevelse og meningsdanning, og hvilke konsekvenser disse meningene kan ha (Tjora,

2010). Kvalitativ forskning er et reflekterende, tolkende, beskrivende og reflektivt forsøk på å beskrive og forstå faktiske tilfeller av menneskelig handling og opplevelse fra perspektivet til den som har opplevd situasjonen (Kruuse, 2003). Ettersom dette forskningsprosjektet hovedsakelig er interessert i å utforske og å forstå de ansatte i fast track sine opplevelser og erfaringer med kunnskapsdeling innad i organisasjonen, så valgte min medstudent og jeg å benytte oss av den kvalitative metodetilnærmingen.

Grounded theory ble introdusert av de to sosiologene Anselm Strauss og Barney Glaser i 1967, gjennom boken *"The discovery of Grounded Theory"*. Boken ga en innføring i systematiske, men fleksible retningslinjer for å samle inn og å analysere dataen (Charmaz, 2006). Hovedideen bak Strauss og Glasers utvikling av GT var å kunne utlede teorier direkte fra innsamlet datamateriale i stedet for gjennom hypoteser fra allerede eksisterende informasjon. Altså skulle ikke forskerne ha forutinntatte ideer de ønsket å bevise eller motbevise, men la datamateriale styre. GT gjorde det mulig å utlede teorier på områder som det ikke fantes forskning på fra før (Glaser & Strauss, 1967; Morse & Field, 1995; Strauss & Corbin, 1998). Av selve forskningen, det vil si den informasjonen deltakerne gir, skapes teoriene basert på et systematisk sett av datainnsamling og sammenliknende analyser av dataen (Morse & Field, 1995; Strauss & Corbin, 1990). Den sammenliknende analysen er en sentral del av GT og refereres til som *den konstant komparative metoden* (Charmaz, 2006; Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1994). Det er den konstante komparative metoden, hvor man sammenlikner og analyserer gjennom hele prosessen, også underveis i datainnsamlingen, og vektleggingen av utvikling av teorier basert på empiriske funn, som skiller GT fra andre metoder og tilnærminger (Charmaz, 1995). GT er en systematisk, induktiv og sammenliknende tilnærming for å gjennomføre undersøkelser som har til hensikt å konstruere teori (Charmaz, 2006; Charmaz & Henwood, 2007).

I nyere tid har det vokst fram et skille mellom to ulike tilnærminger til GT, objektivistisk og konstruktivistisk. Det som skiller dem er synet på hvordan man skal praktisere GT, og hvilken rolle forskeren innehar i forskningsprosessen. Den objektivistiske GT er den som ligger nærmest til de opprinnelige tankene til Glaser og Strauss, hvor forsker ble beskrevet som en nøytral observatør, og hvor mening oppdages ut fra en objektiv virkelighet (Charmaz, 2000, 2006). Av dette kan man forstå at teorier ikke skapes, de oppdages i datamaterialet. Og videre at forskeren er atskilt fra forskningsdeltakerne og deres virkelighet, og dermed at forsker ikke utgjør en del av forskningsprosessen (Charmaz, 2006). I dette forskningsprosjektet har jeg valgt å la meg inspirere av en konstruktivistisk tilnærming til GT. Det konstruktivistiske forskningsparadigme avviser eksistensen av en objektiv

virkelighet. For meg som forsker vil det si at jeg mener at virkeligheten skapes ut fra tankene mine. Dette er ensbetydende med en relativistisk ontologisk posisjon. Relativister mener at konsepter slik som rasjonalitet, sannhet og virkelighet må forstås som relativt til et spesifikt konseptuelt skjema eller teoretisk rammeverk. Med andre ord består verden av ulike individers virkelighetsoppfatninger, som påvirkes av kontekst (Mills, Bonner & Francis, 2006). Epistemologisk sett fremhever konstruktivismen det subjektivt gjensidige forholdet mellom forskeren og deltakeren, og deres felles konstruering av mening (Charmaz, 2000; Hayes & Oppenheim, 1997; Pidgeon & Henwood, 1997). Det trekkes videre frem at forsker skal ha en refleksiv holdning til de empiriske dataene og tolkningene som gjøres på bakgrunn av disse (Charmaz, 2006). Jeg har valgt å vektlegge den konstruktivistiske GT, fordi jeg anser meg selv som del av verdenen jeg observerer, heller enn som en objektiv observatør, og jeg anerkjenner min tolkning, mine verdier og tanker som subjektive, og som del av den felles konstruerte meningen mellom meg, mine informanter og mine data, og erkjenner at dette uunngåelig vil ha påvirkning på utfallet av forskningen min.

### **Det kvalitative forskningsintervjuet – innsamling av data**

Målet med kvalitative forskningsintervju er å forstå verden fra deltakerens side, og er en arena der man innhenter beskrivelser av deltakerens livsverden (Kvale, 1997). En deltakers livsverden er slik de møter den i hverdagen, og slik den fremtrer og oppleves for dem. Videre forsøker man å tolke de ulike belyste fenomenenes mening, før man finner vitenskapelige forklaringer på disse (Kruuse, 2003; Kvale, 1997). I kvalitative forskningsintervju er det et ønske at deltakerne skal føle seg så komfortable, at de klarer å gi en så nøyaktig beskrivelse som mulig av det de opplever og føler. Den videre fortolkningen av meningsinnholdet skal gjøres i dialog mellom forsker og deltaker (Kruuse, 2003).

Vi valgte å bruke intervju i prosjektet vårt fordi vi ønsket å kunne gå i dybden av temaet organisasjonslæring og kunnskapsforvaltning, og undersøke dem nøye. Vi ønsket at informantene skulle kunne gi oss utfyllende og varierte beskrivelser fra sine egne livsverdener og sitt eget perspektiv, som var relevant for vår problemstilling. I tillegg poengteres det av Charmaz (2006) at kvalitative intervju er en god metode for å innhente informasjon i GT, ettersom man får muligheten til å gå i dybden og utforske et tema grundig, og at man har anledningen til å følge veier som legges frem av informantene, samt følge disse opp underveis i intervjuet.

Min medstudent og jeg valgte videre å benytte oss av det som kalles semistrukturert intervju, som er som navnet tilsier, delvis strukturert. Det vil si at intervjuer i forkant har

forberedt spørsmål som man ønsker å stille informanten. Det er viktig å nevne at man ikke dermed er bundet av disse spørsmålene, men at man også er fri til å utdype eller stille uforberedte spørsmål (Kruuse, 2003). Videre vil jeg si at våre intervjuer var fokuserte. Med det menes at man har fokus på bestemte tema, og man passer på at man ikke mister tråden, men forsøker å få belyst emnet ut fra synsvinkler intervjueren mener er viktig. Samtidig er det viktig at intervjuer er åpen for nye dimensjoner som avsløres av den intervjuede. Det er viktig å presisere at et fokusert intervju derfor ikke er det samme som et strukturert intervju (Kruuse, 2003). Vi opplevde det som viktig å kunne oppnå en god dialog med informantene våre, samtidig som vi fikk nyanserte og rike beskrivelser av temaene vi var interessert i. For å sikre dette utviklet vi en intervjuguide med spørsmål som sentrerte seg rundt relevante tema. Denne fungerte som en rettesnor underveis i intervjuene, samtidig som vi hadde muligheten til å stille oppfølgende spørsmål der vi følte behov for det.

For videre å sikre en god og trygg dialog med informantene våre, valgte min medstudent og jeg å gjennomføre intervjuene på deltakernes arbeidssted, i et rom med lukket dør hvor ingen ville forstyrre oss. Dette anbefales for å skape en avslappet stemning (Tjora, 2010). Videre tilbød vi deltakerne noe å drikke, og gikk deretter gjennom informasjonsskrivet, signerte samtykkeskjema, og snakket litt løst om prosjektet, før vi startet intervjuet.

**Innledende tema og forskningsspørsmål.** I GT anbefales det at man tar utgangspunkt i et vidt konsept som man er interessert i å gå i dybden på, men som man kan la dataene guide veien for (Charmaz, 2006). Min medstudent og jeg hadde valgt temaet organisasjonslæring og kunnskapsforvaltning, fordi dette fremstod som et interessant tema som hadde nær sammenheng med det vi ønsket å utforske. Ut fra dette utviklet vi et vidt forskningsspørsmål vi ønsket å gå i dybden på. Det overordnede forskningsspørsmålet ble som følger: *"Hvordan forvaltes kunnskap og hvordan foregår organisasjonslæring i fast track?"*. Bakgrunnen for dette var at vi ønsket å undersøke hvordan våre informanter opplevde og erfarte disse fenomenene i sin arbeidshverdag. En slik fremgangsmåte, der man utarbeider et bredt og åpent forskningsspørsmål, trekkes fram som sentral i kvalitative forskningsprosesser, fordi de gir forskeren frihet og fleksibilitet til å utforske et tema i dybden (Corbin & Strauss, 2008). Med dette som utgangspunkt, valgte vi intervju som datainnsamlingsmetode, og vi utviklet en intervjuguide.

**Utvalg og rekruttering.** Forskningsprosjektet vårt var i samarbeid med Statoil, og var fokusert på ansatte som hadde tilknytning til porteføljeorganisasjonen fast track. Disse kan dermed sies å være vår grunnpopulasjon for denne undersøkelsen. Ettersom vi var interessert i å undersøke erfaringer og opplevelser knyttet til organisasjonslæring og kunnskapsforvaltning

i fast track-organisasjonen, ville et tilfeldig utvalg ikke være formålstjenlig ettersom ikke alle i Statoil har vært knyttet til fast track-organisasjonen. Vårt utvalg var altså formålsstyrt, noe som vil si at deltakerne ble valgt ut fra et strategisk utvalg fordi de representerer en bestemt gruppe mennesker (Langdridge, 2006). Utvalget i dette prosjektet var variert, det bestod av både mannlige og kvinnelige ansatte med ulik alder og ansiennitet i Statoil. De jobbet på ulike prosjekter og i ulike byer, men var alle knyttet til fast track-organisasjonen. Noen hadde tettere tilknytning til innføringen av PRIMA enn andre. Vi endte opp med 8 informanter fra ulike deler av fast track, både ledere og medarbeidere. Av anonymitetshensyn vil jeg ikke beskrive utvalget nærmere. Min medstudent og jeg ønsket å få så nyanserte og brede beskrivelser som mulig, og vi så det derfor som nødvendig å med et vidt spekter av informanter med ulik bakgrunn.

Utvalget av potensielle informanter ble i første omgang kontaktet av Statoil ettersom de mente at henvendelsen ville bli tatt mer seriøs om den kom internt. Den første kontakten med de potensielle informantene gikk altså gjennom en av våre kontakter i Statoil, hvor det ble sendt ut en mail med informasjon fra Statoil om forskningsprosjektet, og informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet vårt. Min medstudent og jeg etablerte videre kontakt for å forhøre oss om hvem som kunne tenke seg å delta i undersøkelsen. Vi avtalte dag og tidspunkt for gjennomføringen av intervjuene.

**Utvikling av intervjuguiden.** I konstruktivistisk GT presiseres det at en intervjuguide med åpne spørsmål kan være til stor hjelp for forskere, for å unngå å stille ledede spørsmål, eller å tvinge fram ønskede svar. Spørsmålene må undersøke temaet man har valgt å fokusere på, og være tilpasset informantens erfaringer. Det er meningen at de skal være generelle og vide nok til å kunne dekke et vidt spekter av opplevelser, men samtidig konkrete og smale nok til å få fram informantens spesifikke erfaringer. Målet er å få informanten til å reflektere, slik at dataene blir rike og fyldige (Charmaz, 2006). Charmaz (2006) fremhever at rike data er detaljerte, fokuserte og fullstendige.

Det åpne forskningsspørsmålet dannet grunnlaget for utviklingen av intervjuguiden (vedlegg A), som min medstudent og jeg samarbeidet om. Vi startet med å definere sentrale tema vi ønsket å utforske, og utviklet forslag til spørsmål under hvert tema, for så å videreutvikle og spesifisere disse slik at spørsmålene ble åpne. Vårt ønske var at intervjuguiden skulle fungere som en rettesnor for oss under intervjuet, og målet var at spørsmålene skulle hjelpe oss til å få rike, utfyllende, detaljerte og nyanserte beskrivelser fra informantene våre. Videre har Charmaz (2006) presisert at en intervjuguide med åpne spørsmål vil være med på å gi forskeren trygghet i forskningssituasjonen, fordi det vil gjøre

det lettere for forskeren å konsentrere seg om det informanten formidler, heller enn hva neste spørsmål bør være.

Min medstudent og jeg var opptatt av at spørsmålene vi valgte å stille, skulle kunne gi oss tilgang til beskrivelser av informantenes hendelser, erfaringer og opplevelser knyttet til fenomenet vi undersøkte. Målet var at vi skulle kunne sikre oss en felles forståelse, og en felles referanseramme med informantene våre. Etter at et slikt grunnlag var lagt, ønsket vi at informantene våre skulle reflektere rundt sine tidligere forklaringer. Vi ønsket å stille åpne spørsmål som ville gi oss rike, detaljerte data, og fokuserte på å stille spørsmål om ”Hvordan”, ”hva”, ”når”, ”kan du fortelle oss om”, for videre å stille oppfølgingsspørsmål der vi uttrykte at vi ønsket mer informasjon, som ”kan du beskrive ... mer”, og presiseringer knyttet til det de tidligere hadde sagt. Dette er i tråd med den konstruktivistiske GT hvor punktene nevnt over blir trukket fram som viktig for at forskeren skal få tilgang til rike data (Charmaz, 2006).

Et utkast av intervjuguiden ble sendt til vår kontaktperson i Statoil, som kom med tilbakemeldinger på formuleringer og valg av ord i spørsmålene våre. Vi gjorde dette for å sikre at ordbruken vår ville bli forstått, og at spørsmålene vi stilte var relevante for informantene. Vi ble gjort oppmerksom på at ordet ”PRIMA” ikke nødvendigvis ville ha noen betydning for informantene våre, ettersom de i liten grad var opptatt av at de tiltakene og aksjonene som var gjort, skulle knyttes til navnet PRIMA. Målet fra organisasjonens side, var at de skulle gli inn som en del av arbeidsorganiseringen deres. Vi valgte å ikke endre intervjuguiden, men heller forberede en kort forklaring på hva PRIMA gikk ut på, og på hvordan informantene våre kunne gjenkjenne om de hadde tatt del i undersøkelsen og implementeringen av tiltak knyttet til PRIMA. Det ble også foreslått at vi innledningsvis kunne bruke litt tid på å forklare hva vi mente når vi brukte begrepet ”psykososialt arbeidsmiljø”, ettersom ikke alle nødvendigvis har et bevisst forhold til alle aspektene som kan inngå i et slikt begrep. Denne lille briefing viste seg å være svært nyttig ettersom flere av informantene ikke opplevde å ha noe forståelse av hva PRIMA var, i tillegg til at flere av dem hadde en forståelse av ”psykososialt arbeidsmiljø” som utelukkende ”trivsel på arbeidsplassen”. Dette var med på å sikre den felles forståelsen for temaene vi snakket om med informantene våre.

**Intervjugjennomføringen.** Min medstudent og jeg samarbeidet om gjennomføringen av intervjuene. Vi ønsket ikke at én skulle intervju mens den andre tok notater, og valgte derfor at vi begge skulle være like forberedt til intervjuene, og at vi skulle prøve å få en naturlig flyt på samtalen, der vi begge stilte spørsmål til informantene. I tråd med dette la vi

ingen bestemt plan for hvem som skulle si hva, for å unngå at vi skulle føle oss bundet, eller at vi forhindret den naturlige utviklingen i samtalen. Fordelen med dette var at vi begge kunne stille oppfølgingsspørsmål der noe virket uklart, eller det var noe vi ønsket mer informasjon om. Charmaz (2006) trekker frem at forskers kommentarer og oppfølgende spørsmål kan hjelpe til å gi rike og detaljerte data, som videre vil gi mer nøyaktige beskrivelser og informasjon. Det ble slik at den av oss som hadde ansvaret for diktafonen, var den som startet intervjuet. Allerede etter første intervjuet fant vi ut at dette fungerte godt for oss. Vi utfylte hverandre, og spørsmålsstillingen gled veldig naturlig. Dette gjorde at vi fortsatte med denne ustrukturerte framgangsmåten. Vi antok også at om en av oss bare hadde observert og skrevet notater, så ville det kunne føles mer kunstig og ubehagelig for informanten, noe som igjen ville ha påvirket atmosfæren under intervjuet.

Som nevnt opplevde vi at vi fikk en god flyt i dialogen med informanten, og oss i mellom i forhold til spørsmålsstilling. Intervjuguiden ble mer som en rettesnor der vi tilpasset spørsmålene til informanten, og stilte oppfølgingsspørsmål underveis. Vi opplevde at ikke alle spørsmålene passet like bra i alle intervjuene, og valgte derfor heller å ta dem opp igjen i intervjuene der de virket mer passende. Dette var mye fordi vi ikke alltid opplevde spørsmålene som riktige innenfor de rammene vi hadde skapt i fellesskap med informanten og den retningen intervjuet tok. Dette er i tråd med at intervjuguiden i semistrukturerte intervju mer skal forstås som forslag til spørsmål man kan stille rundt ulike tema, heller enn en fastlåst guide man må følge slavisk (Charmaz, 2000, 2006; Willig, 2008). Charmaz (2006) poengterer at det er viktig å være reflektiv når det kommer til spørsmålene som blir stilt, slik at man merker seg om de passer og fungerer for informantene.

Før vi startet selve intervjuet, valgte min medstudent og jeg å ta utgangspunkt i informasjonsskrivet for å forklare hvorfor vi var interessert i å intervju vedkommende, og hvorfor vi var interessert i akkurat dette temaet. Vi gav informantene informasjonsskrivet (vedlegg B) og gikk gjennom dette med dem før de signerte samtykkeskjemaet (vedlegg C). Det var viktig for oss at deltakelsen i prosjektet var frivillig, og vi understreket derfor at informantene kunne trekke seg når de ville, uten å måtte oppgi grunn, også etter at intervjuet var ferdig, og at vi kunne ta pauser når de måtte ønske. Videre spurte vi om lov til å bruke diktafon, og forklarte at det kun var vi som hadde tilgang på båndopptaket, og at dette kom til å bli oppbevart nedlåst og separat fra navnet deres, og videre slettet etter at vårt prosjekt var ferdig. Vi presiserte også at vi var opptatt av at dataene var konfidensielle, at deres bidrag ville bli anonymisert, at Statoil ikke visste hvem som deltok, og at svarene de ga ikke ville påvirke deres videre arbeidsforhold hos Statoil.

I konstruktivistisk GT anbefales bruk av diktafon fordi det gjør det mulig for forsker å gi sin fulle oppmerksomhet til informanten, blant annet gjennom øyekontakt, og dette vil kunne gi rike og detaljerte data (Tjora, 2010). Vi opplevde at å ta noen få notater underveis, hjalp oss å gå tilbake til punkter vi ønsket å stille oppfølgingsspørsmål til. Notatene lot vi være synlige for informanten ettersom vi opplevde at dette virket mindre ”hemmelig” for informanten, og de hadde mulighet til å lese det vi skrev, og derfor opplevde det som mindre ubehagelig at vi tok notater underveis.

Charmaz (2006) presiserer at intervjuer ikke skal avbrytes like etter at man har stilt de mest undersøkende spørsmålene, eller når det er tydelig at informanten opplever negativt stress. Det var derfor viktig for oss, å avslutte med en positiv tone. Vi valgte å spørre om informanten hadde noe mer å tilføye før vi takket for deres deltakelse. Videre åpnet vi for at informantene kunne stille oss spørsmål om det var noe de lurte på.

### **Transkribering av datamateriale – innledende bearbeiding av data**

Tjora (2010) fremhever bruk av lydopptak som en hovedregel i intervjusituasjonen. Dette er for at man som forsker skal kunne konsentrere seg om det som blir sagt, opprettholde god kommunikasjon og flyt, samt stille oppfølgende spørsmål og be om utdypning der det trengs. En stor fordel med lydopptak er at man kan gå tilbake og lytte om og om igjen, slik at man kan få fatt på tonefall, pauser, ordbruk og lignende (Kvale, 1997). Videre er det blitt fremhevet at det største tapet er knyttet til de visuelle ledetrådene, som gester og kroppsspråk, i tillegg til stemningen under selve intervjuet (Kvale & Brinkman, 2009). I et forsøk på å beholde deler av disse ledetrådene, valgte min medstudent og jeg å notere om vi opplevde noe vi tenkte kunne være relevant for analysen og den videre forskningen.

I følge Kvale (1997) finnes det ingen objektiv oversettelse av tale til skriftspråk, og hvordan man velger å transkribere bør derfor vurderes nøye. Transkriberingen kan ses på som en tolkningsprosess i seg selv, hvor utskriften er en kunstig konstruksjon av kommunikasjon fra muntlig til skriftlig form. Min medstudent og jeg valgte å dele intervjuene mellom oss, og transkribere halvparten hver. For at dette skulle være nyttig for begge, og for at vi skulle kunne forstå hva den andre mente med sin transkribering, valgte vi å definere noen grunnregler for transkripsjonen vår. Kvale (1997) trekker frem av kvaliteten på transkripsjonene vil bli bedre om man har fastsatte regler og klare prosedyrer for hvordan man ønsker å transkribere. Vi ble enig om å være så detaljerte som mulig i transkriberingen, og å skrive av ordrett hva som ble sagt. Om informanten vår hevet stemmen, sukket, skiftet toneleie, lo eller lignende, skrev vi dette i parentes. Videre ble vi enig om at lange pauser



skulle markeres med tre punktum i parentes ( (... ) ), mens korte pauser skulle markeres på samme måte, men uten parentes ( ... ). Gjentakelse av ord, og uttrykk som, ehm, hm, eh, påbegynte ord som ble avsluttet midtveis og lignende ble også skrevet ut i transkripsjonen. Vi gjorde dette for at vi skulle kunne ha med mest mulig materiale til analyseprosessen. Etter at vi var ferdig med transkriberingen hver for oss, valgte vi å dele transkripsjonene med hverandre, og lytte gjennom de intervjuene vi selv ikke hadde transkribert, for å gjenopprette nærhet til materiale. Transkribering av datamaterialet gir en strukturert gjengivelse av intervjusamtalen, noe som gjør det lettere å skulle gå videre i analyseprosessen. Dette kan ses på som det første steget i selve analysen (Kvale, 1997).

### **Analyse av datamaterialet - fokusert bearbeiding**

Min medstudent og jeg valgte å samarbeide også om den innledende analyseprosessen, gjennom koding og kategorisering av datamaterialet. Jeg valgte å begynne å ta notater allerede underveis og etter de første intervjuene, for å kunne bygge videre på disse ved en senere anledning. I fellesskap brukte min medstudent og jeg mye tid på å diskutere intervjuene underveis, og vi gjorde oss tanker som jeg valgte å skrive ned for at jeg ikke skulle glemme dem til senere. Et uttalt poeng i GT er at man skal drive med analyse og datainnsamling parallelt gjennom hele prosessen (Corbin & Strauss, 2008). Ideelt sett betyr dette at man også skal innhente nye empiriske data parallelt med analysene, ettersom kategorier og koder som trenger utdyping dukker opp. Dette kalles teoretisk sampling, og har som mål at man skal kunne fortsette å innhente nytt empirisk materialet til man oppnår teoretisk metning i kategoriene (Charmaz, 2006). Det er ikke blitt gjennomført teoretisk sampling i denne studien, delvis på bakgrunn av tidsbegrensningen, men også fordi jeg i analysedelen oppdaget at det i stor grad var de samme temaene og beskrivelsene som ble gitt av informantene. Dette blir av Corbin og Strauss (2008) referert til som teoretisk metning, hvor man ikke lenger oppnår nye dimensjoner eller finner nye egenskaper i dataen. Det kan også poengteres at det av flere forskere trekkes fram at strategiene for innsamling og analyse i GT skal forstås som retningslinjer, og ikke fastsatte regler som må følges til hver minste detalj (Charmaz, 2000, 2006; Willig, 2008). Corbin og Strauss (2008) trekker frem at det er viktigere at strategiene som tas i bruk heller bør tilpasses de analytiske utfordringene forskeren møter. Jeg har valgt å vektlegge den konstant komparative metoden i min analyse av dataene, som krever en dynamisk og aktiv utvikling av koder, kategorier og teori for å kunne forstå dataene. Den følgende presentasjonen av fremgangsmåten i analyseprosessen fremstiller et kunstig skille som kun er der at man skal kunne gi en bedre oversikt over hva

som kjennetegner dem. I praksis har de ulike analysedelene flytende overganger, de kan foregå parallelt og i ulik rekkefølge (Charmaz, 2006). For meg har det betydd at jeg har gått frem og tilbake i datamaterialet flere ganger, selv etter at min medstudent og jeg sa oss ferdige med analysene. Dette gjorde jeg for bedre å kunne identifisere kategorier, navngi og integrere data, samt å finne sammenhenger mellom dem.

**Koder og kategorier.** Charmaz (2006) beskriver det første steget i analysene i GT som koding av dataene. Det er det første steget mot å gjøre analytiske tolkninger av materialet. Å kode dataene vil si at man navngir deler av dataene med et ord eller en beskrivelse som både kategoriserer, summerer og forklarer alle delene av dataen som inngår i den bestemte koden (Charmaz, 2006). Kodene man velger er nært knyttet til dataene, og det handler om å definere hva dataene handler om. Forskeren undersøker dataene nøye, og ser på meningsinnholdet, kodene har derfor sitt grunnlag i dataene (Langdridge, 2006). Kodene man velger å bruke, gir et innblikk i hvordan man velger ut, deler og sorterer dataene, og skaper en analytisk ramme for hvordan man går videre med analysen. Koding er den sentrale linken mellom innsamlingen av data og utviklingen av teori som kan forklare dataene. Gjennom kodingsprosessen definerer man hva som skjer med dataene, og begynner å forsøke å forstå hvilken mening som ligger bak. Det neste steget i analysene er å utvikle kategorier på bakgrunn av kodene. Kategoriene redegjør for ideer, hendelser og prosesser i dataene, og består av felles tema og mønstre satt sammen av kodene (Charmaz, 2006). Kategoriene beskriver ikke bare dataene, men tar et steg videre, konseptuelt og analytisk (Langdridge, 2006), ved at man bryter ned dataene til mindre og mer håndterbare deler. Prosessen med utvikling av kategorier, kalles konseptualisering. Konseptualiseringen består av å navngi kategoriene på bakgrunn av mening og innhold, og av at man definerer kategoriene på bakgrunn av en redegjørelse av dens karakteristika. Dette utvikler seg etter hvert som man jobber videre med datamaterialet (Charmaz, 2006). Ved hjelp av den konstant komparative metoden, identifiserer man andre deler av dataen som også tilhører den bestemte kategorien, ved at det identifiseres at den innehar de samme egenskapene og karakteristikkene som kategorien. En videre utvikling og spesifisering av kategoriene gjøres gjennom at man gir dem mer presise definisjoner, ved å undersøke og utvikle dem nærmere i forhold til spesifikke karakteristika (Strauss & Corbin, 1998).

**Åpen koding.** Min medstudent og jeg valgte å samarbeide om å utvikle kodene og kategoriene til våre data. Vi begynte med å analysere hver for oss, før vi satte oss sammen og jobbet oss fram til noen felles koder og kategorier. Jeg valgte å begynne med å lese gjennom datamaterialet, før jeg startet med åpen koding. Med åpen koding menes det at man åpent

utforsker de ulike teoretiske retningene som eksisterer i datamaterialet, hvor målet er å få oversikt over bredden og variasjonen i dataene. Den åpne kodingen består av minst to faser, det er den innledende fasen der man koder linje-for-linje, som vil si å gi navn til hver enkelt del av datamaterialet, og den mer fokuserte, selektive fasen hvor man drar ut de mer signifikante eller mest brukte kodene til å sortere, integrere og organisere de store mengdene data. Den fokuserte fasen innebærer at man tar avgjørelser om hvilke av kodene som gir mest analytisk mening (Charmaz, 2006).

Jeg valgte å starte med linje-for-linje kategorisering, hvor jeg ga navn til ulike deler av datamaterialet underveis mens jeg leste gjennom intervjuene. Jeg valgte å gjøre det slik, for at jeg kunne oppdage underveis hvilke likheter og ulikheter som fantes i datamaterialet.

Underveis valgte jeg også å skrive ned spørsmål til datamaterialet, for å tvinge meg til å reflektere rundt hvorfor jeg valgte å trekke ut de kodene jeg gjorde, dette er en del av den konstant komparative metoden (Strauss & Corbin, 1990). Etter å ha kategorisert linje-for-linje, valgte jeg å fokusere kodingen min, og satt igjen med de kodene jeg opplevde at ga mest mening. Jeg var opptatt av å gi kodene navn som var logiske, og som jeg kunne beskrive med mine egne ord. Siden gikk min medstudent og jeg sammen, og sammenliknet kodene våre, og for videre å bestemme oss for et sett med felles koder som vi ønsket å ta utgangspunkt i. Underveis i kodingen skrev vi også ned sitater som hørte til de ulike kodene, slik at det var lett å finne tilbake til de relevante sitatene senere i prosessen. Samarbeidet med min medstudent fungerte også slik at vi måtte kunne argumentere for hvorfor vi opplevde kodene som viktige, og hvorfor vi ønsket å ordlegge oss som vi gjorde. Vi satt igjen med koder som *tid, tillit, standardisering, beslutninger, dominoeffekt, robusthet, koseklubbmentalitet, osv.* Disse kodene utgjør videre i oppgaven det som kalles underkategorier.

**Aksial koding.** Mens den åpne kodingen deler dataen opp og tillater at man identifiserer underkategorier, innebærer den aksiale kodingen at man videreutvikler kategoriene og underkategoriene. Også her fortsetter den kontinuerlige sammenligningen innad i datamaterialet, med fokus på å kunne sette dataen sammen på nye måter som gjør kategoriene og kodene mer og mer abstrakte. Dataene gis en mer helhetlig og konkret forklaring ved at det stilles spørsmål som hvorfor, hvor, hvem, hvordan, når og med hvilke konsekvenser. Dette er med på å tydeliggjøre sammenhengene i datamaterialet. Spørsmålsstillingen trekkes frem som et viktig aspekt i analyseprosessen for utviklingen og defineringen av koder og kategorier (Strauss & Corbin, 1990).

I den aksiale kodingsprosessen satte min medstudent og jeg oss ned sammen, og begynte med å se nøye på underkategoriene som hadde oppstått gjennom den åpne kodingen.

Vi brukte tid på å skrive ut og definere dem, og stilte spørsmål til hva de faktisk handlet om. Gjennom denne prosessen kom vi fram til at flere av underkategoriene faktisk handlet om det samme, mens andre skilte seg mer ut. På denne måten fikk vi samlet underkategoriene med liknende tema i mer abstrakte kategorier, og gitt dem et felles navn. I den aksiale kodingen kom jeg fram til at koder som *tidsaspektet – usikkerhet og umodenhet, ressursmangel og restitusjon*, kunne samles under kategorien *arbeidsforhold i fast track*. Dette ga et utgangspunkt for å få strukturert materialet i enda større grad, og det ga en større oversikt over de store mengdene datamateriale som forelå. Den aksiale kodingen bidrar til at erfaringene og fortellingene som foreligger blir undersøkt og utforsket nøye, og dermed utdypes de eksisterende kategoriene og underkategoriene. Denne organiseringen kan ses som en konstruksjon av et analytisk rammeverk for datamaterialet (Charmaz, 2006).

**Selektiv koding og teoridannelse.** Utviklingen av en kjernekategori i datamaterialet gjøres gjennom selektiv koding hvor man knytter kategorier og underkategorier til en teori ved å organisere dem rundt den valgte kjernekategori (Strauss & Corbin, 1990). Dette ses som det neste steget etter at kodene er blitt systematisk utviklet og fordelt i underkategorier og kategorier. En kjernekategori betegnes som den røde tråden som går igjen gjennom kodene og kategoriene, det som binder datamaterialet sammen og kan forklare variasjonen som eksisterer i kategoriene. Kodene og kategoriene knyttes sammen under et overordnet tema, dette bidrar til en videre abstraksjon av datamaterialet (Strauss & Corbin, 1990). I min analyse brukte jeg blant annet spørsmålsstilling og memoene mine for å identifisere kjernekategorien *prosessene som påvirker kunnskapsdelingen i fast track*. Denne skilte seg ut som et fremtredende hovedtema i dette forskningsprosjektet, og er relevant for alle de identifiserte kategoriene.

Corbin og Strauss (2008) trekker fram at det er mulig å forklare, utvide, støtte opp om og utdype egne funn gjennom å ta i bruk eksisterende teori som konseptuelt rammeverk. I denne prosessen er det viktig at forsker er sensitiv, fordi det betyr at vedkommende har innsikt i datamaterialet sitt, og har evne til å gi datamaterialet mening. Ved å ta i bruk kunnskapen man har på en systematisk og bevisst måte i analyseprosessen, vil man utvise sensitivitet uten å påtvinge egne forklaringer på datamaterialet (Strauss & Corbin, 1998). Målet er at forskeren lar analyseprosessen bli styrt på grunnlag av selve datamaterialet, ikke den eksisterende teorien (Corbin & Strauss, 2008). Etter at jeg var ferdig med kodingen av datamaterialet mitt, valgte jeg å lese meg opp på litteratur om kunnskapsdeling. Dette var fordi jeg hadde lite teoretisk kunnskap om dette fra før. Innsikten jeg skaffet meg gjennom dette, brukte jeg som inspirasjon for mine betraktninger og beskrivelser av datamaterialet, og

det hjalp meg å få et mer helhetlig og klarere bilde på hva jeg ønsket å fokusere på. Likevel vil jeg presisere at analysene jeg gjorde fortsatt er forankret i og utledet av datamaterialet, men at jeg har valgt å la eksisterende teori på området inspirere meg til det fokuset jeg har på oppgaven.

**Memoskriving.** Nedskrivningen av memos er en viktig del av analyseprosessen, og et nyttig verktøy i overgangen mellom koding og utvikling av teori (Kruuse, 2003). Memos er skriftlige notater over egne refleksjoner knyttet til datamaterialet. Memoskrivingen bør man begynne med tidlig, samtidig som analysen, og fortsette med helt til den er ferdig. Dette gir en god mulighet til å kunne begynne å analysere dataene tidlig (Charmaz, 2006). Jeg valgte å begynne tidlig med å skrive ned memos for meg selv. Dette var fordi jeg underveis i prosessen fikk mange tanker og innfall som jeg var redd jeg kom til å glemme om jeg ikke skrev dem ned, samtidig som det fikk meg til å reflektere over dataene mine gjennom hele analyseprosessen. Charmaz (2006) uttrykker at å skrive memos underveis gjennom forskningsprosessen vil gjøre at forskeren forblir involvert i analysen, og øker abstraksjonsnivået på ideene som formes underveis. Memosene gjør det lettere å se hva det er som foregår i dataene. Gjennom memo-skriving gis det anledning til å sammenlikne og å analysere på et mer abstrakt nivå. Man kan bruke det som et utgangspunkt for å tenke på og utvikle ideer om datamaterialet. Memos brukes også for å se sammenhenger mellom ulike underkategorier, og mellom underkategorier og kategorier underveis i analyseprosessen (Charmaz, 2006). I den åpne kodingen vil memoskrivingen bestå i å skrive ned innledende tanker, inntrykk og ideer om datamaterialet, mens man i den aksiale kodingen stiller spørsmål som hva, når, hvor, hvem og med hvilke konsekvenser (Strauss & Corbin, 1998).

Memoskrivingen var en strategi jeg benyttet meg av for å kunne reflektere og distansere meg fra datamaterialet mitt. Det hjalp meg å utvikle og tilpasse kategoriene og kodene mine, i tillegg til å danne forklarende modeller for materialet mitt. Disse ble kontinuerlig endret og formet i takt med at jeg i analysen utviklet mer abstrakte kategorier og koder. Det hjalp meg til å få en bedre og dypere forståelse for prosessene i datamaterialet, og gjorde at jeg opplevde at underkategoriene, kategoriene og kjernekategoriene var god tilpasset datamaterialet mitt.

**Resultat av analyseprosessen – problemstilling.** Det innledende forskningsspørsmålet er ofte åpent, bredt og mer generelt av natur (Corbin & Strauss, 2008). Gjennom analyseprosessen blir forskningsspørsmålet mer spisset og fokusert, basert på de refleksjoner og observasjoner som blir gjort. Gjennom utviklingen av kjernekategoriene, samt de tilhørende kategorier og koder jeg utarbeidet, kom jeg fram til følgende problemstilling:

*”Hvilken effekt har tidspress i arbeidshverdagen på kunnskapsdelingen som foregår på formelle og uformelle arenaer i organisasjoner?”*. Gjennom analysen fremstod kunnskapsdeling som en utfordrende og viktig del av arbeidshverdagen til informantene. Dette trigget nysgjerrigheten min, og jeg ble interessert i å undersøke dette nærmere.

### **Forskningsetiske aspekter**

Kvale (1996) har uttrykt at det er viktig å ta etiske valg og etiske hensyn i hele forskningsprosjektet. Tjora (2010) trekker fram tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet som sentrale etiske aspekter innenfor kvalitativ forskning. Videre poengteres deltakers informerte og frie samtykke til deltakelse i studien, og at det til enhver tid skal være mulig for informanten å kunne trekke seg fra prosjektet. Min medstudent og jeg var fra begynnelsen av opptatt av at disse etiske aspektene skulle opprettholdes i vårt prosjekt. Når vi fikk oversendt listen over potensielle informanter fra Statoil, opplevde vi at våre etiske retningslinjer ble utfordret gjennom at listen var kort og hadde få alternativer, noe som ville gjøre det vanskelig for oss å sikre våre informanternes anonymitet i studien. Vi valgte å ta kontakt med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for å diskutere problemet, og kom fram til at den beste løsningen var å gi beskjed til Statoil om at vi trengte en lengre liste med flere potensielle informanter. Statoil etterkom vår forespørsel, og vi fikk etter kort tid tilsendt en lengre liste, der valgmulighetene for vår del var større, og det ville bli lettere å opprettholde anonymiteten til informantene våre. Statoil sendte ut en mail med informasjonsskriv og samtykkeskjema for prosjektet vårt, før vi tok kontakt med informantene. I informasjonsskrivet vårt trakk vi fram at det var frivillig deltakelse og at det, uavhengig av om de ønsket å delta eller ikke, ikke ville få konsekvenser for deres arbeidsforhold i Statoil. Videre ble det presisert at de kunne trekke seg fra prosjektet, uavhengig av hvor langt i prosessen vi hadde kommet, at dataene ville bli behandlet konfidensielt, og at alt ville anonymiseres. Når vi møtte informantene, valgte vi å gjengi disse punktene for å sikre oss at de hadde fått med seg hva som stod i informasjonsskrivet og hva de samtykket i.

Selv om fast track-organisasjonen er stor i Statoil, så jeg det som nødvendig å ikke presisere hvilken bakgrunn de ulike informantene hadde, hvilket stillingsnivå de var på, hvilket arbeidsfelt de jobbet innenfor eller hvor de var lokalisert. Dette var for å kunne opprettholde mine informanternes anonymitet i forskningsprosjektet. Informasjonen over, i kombinasjon med noen av sitatene jeg har valgt å bruke, ville kunne gjøre det mulig å identifisere de ulike informantene, noe jeg opplever som veldig viktig å unngå. Dette trekkes fram som essensielt av Kvale (1996). For videre å anonymisere mine informanter, har jeg

valgt å skrive alle sitatene på bokmål. Ettersom informantene var fra ulike deler av landet, så jeg dette som et nødvendig steg i anonymiseringsprosessen. Tjora (2010) fremsetter dette som en generell regel for transkribering. Kvale og Brinkman (2009) hevder at en omstrukturering av sitater slik at de ikke lenger står skrevet som ordrett tale er viktig, fordi sitater av usammenhengende, repetitive og ordrette intervjutranskripsjoner kan føre til en uetisk fremstilling av informantene. Muntlig språk i skriftlig form kan oppleves som forvirrende for leseren. Jeg har derfor valgt å omformulere sitatene mine slik de presenteres i denne oppgaven, men meningsinnholdet er bevart. Også dette var med på en videre sikring av informantenes anonymitet. Videre valgte min medstudent og jeg å gi intervjuene tall som erstatning for navn, også dette for å beskytte anonymiteten. I tiden etter intervjuene beholdt vi listen med navn og intervjutall separat for hverandre, men valgte å beholde listen med navn i tilfelle vi skulle ha behov for å gå tilbake og følge opp enkelte informanter, eller gjennomføre flere intervju.

**Godkjenning av prosjektet.** Etter at vi hadde utviklet spørreskjemaet, men før datainnsamlingen startet, søkte min medstudent og jeg om godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for gjennomføring av studien. Vi valgte å ta kontakt med NSD etter at vi fikk en noe kort liste med potensielle informanter fra Statoil, og ble enige om å forsøke å få en lengre liste. Etter å ha forklart situasjonen for vår kontaktperson mottok vi raskt en ny og lengre liste fra Statoil, og endringsmeldingen som NSD ba om ble derfor ikke en endring, men en bekreftelse på at vi kom til å fortsette slik vi opprinnelig hadde planlagt. Vi mottok godkjenningen fra NSD i november 2012.

### **Forskerrollen – refleksive betraktninger**

Ettersom jeg har valgt å posisjonere meg innenfor den konstruktivistiske GT er et viktig holdepunkt at jeg har forholdt meg refleksivt til forskningsprosessen. Refleksivitet handler om å ta hensyn til og å forstå betydningen av de sosiale samhandlingene som forekommer i prosjektet. Dette innebærer en forståelse for egen rolle knyttet til informantene, empiriske data, teoretiske perspektiv, samt forståelsen og ståstedet man selv tar med seg inn i prosjektet (Charmaz, 2006). Det trekkes fram at det er viktig for forskeren å ha forståelse for påvirkningen han eller hun kan ha på forskningen, og at refleksjoner rundt dette kommer tydelig fram i prosjektet (Cunliffe, 2003). Cunliffe (2003) trekker fram at dette kan gjøres gjennom nøye dokumentasjon av strategier og valg som er tatt gjennom forskningsprosessen.

Min refleksivitet som forsker har blant annet blitt dokumentert gjennom dette metodekapittelet, der jeg har valgt å legge fram de valg jeg har tatt og de strategiene jeg har

brukt for å analysere dataene mine. Jeg har forsøkt å legge fram en detaljert beskrivelse av de ulike stegene jeg har tatt i forskningsprosessen, samt at jeg har redegjort for og begrunnet de valgene jeg har tatt. Jeg har også forståelse for at mitt ståsted som forsker, og den kontekst prosjektet er blitt utført i, kan ha hatt innvirkning på resultatene mine, og har derfor valgt å gi en beskrivelse av dette. Resultatdelen bærer også preg av min refleksivitet ved at jeg legger frem og eksemplifiserer mine tolkninger av informantenes sitater. Formålet med dette er å uttrykke mine tolkninger og antagelser for meg selv og leseren. Jeg opplever å forholde meg til den konstruktivistiske tilnærmingen til GT, og har forståelse for at mine tolkninger og min konstruksjon av mening vil innebære elementer av subjektivitet, og at slik jeg har valgt å tolke dataene, ikke nødvendigvis er lik en annens tolkning.



## RESULTATER

### Kapittelets struktur

I dette kapittelet vil jeg presentere resultatene fra analysen. Det vil gjøres ved presentasjon og beskrivelse av kategorier og underkategorier som har kommet fram i analysen, gjennom illustrasjoner fra empiri. Målet med illustrasjonene er å gi et bilde av kategoriene, og å vise de ulike perspektivene som er kommet fram i analysen.

For å kunne vurdere hvordan tidspresset påvirker kunnskapsdelingen i fast track, vil det være nyttig se på forholdene informantene jobber under. En slik innsikt vil være med på å belyse resultatene som kommer senere i kapittelet, i tillegg kan den føre til økt forståelse for kunnskapsdelingen som finner sted i fast track. Disse forholdene vil belyses gjennom kategorien ”Arbeidsforholdene i fast track”. Videre vil jeg gå nærmere inn på kategoriene som omhandler kunnskapsdeling på de formelle og uformelle arenaene, samt kategoriene som virker inn på andre prosesser ved kunnskapsdelingen, før jeg til slutt oppsummerer funnene i denne studien.

### Arbeidsforholdene i fast track

Som nevnt innledningsvis blir begrepet fast track brukt for å beskrive prosjektporteføljen i Statoil, som satser på standardiserte utbyggingsløsninger for små, marginale felt (Statoil, 2012a, 2012b). Arbeidsmetoden går i korte trekk ut på at man skal halvere utbyggingstiden på enkelte felt, fra om lag 5 år til 2,5 år. Standardiseringen blir sett på som nøkkelen for at dette skal kunne gjennomføres, og skal gjøres gjennom å rasjonalisere tids- og ressursbruken i prosjektene. For at et prosjekt skal kunne betegnes som fast track, må det oppfylle noen kriterier. En av informantene beskriver det slik:

*Vi har et sett kriterier som definerer hva et fast track prosjekt er for noe, det skal være enkelt, det må ikke være for komplekst, det må være mulig å gjennomføre innenfor en begrenset tidsramme, og det skal være standardisert utstyr og standard brønner.*

Av sitatet over kan man forstå at man i fast track-prosjektene i stor grad ønsker forutsigbarhet, at det er så få avvik som mulig fra standarden og at man dermed unngår store overraskelser som kan medføre økte kostnader. For de ansatte i Statoil som er blitt involvert i fast track-prosjektene, har det betydd endringer i arbeidspraksis, spesielt knyttet til tidsbruk og hvordan de har vært vant til å planlegge og gjennomføre prosjekter. Endringene i arbeidsforholdene i Statoil blir av en av informantene beskrevet slik:

*Det handler om å gjøre ting forutsigbart for folk, at de vet hva de skal gjøre. (...) Altså, det er ikke å jobbe med kontorplasser og bestillinger og frukt i pappkassen her, det er liksom ikke det, det er helt andre ting. Vi prøver å jobbe på en ny måte.*

Sitatet over indikerer at det er et større bilde som må forstås når man ser på fast track, at det er store endringer som har blitt gjort. Noen av endringene er at de har gått fra å spesialisere og skreddersy prosjekter til spesifikke oljefelt, til en standardisering av utstyr og brønner, noe som gjør at det stilles nye krav til de som arbeider i fast track. I analysen kommer det fram at den nye arbeidsorganiseringen betyr økt tidspress som følge av reduseringen av gjennomføringstiden fra 5 til 2,5 år. Et sitat som går igjen i datamaterialet er at ”*det bare er til å gjøre like mye på kortere tid*”. En generell oppfatning av fast track er altså at man gjør lik mengde arbeid på halvparten så lang tid. Tidspresset har ringvirkninger, blant annet for opplevelsen av restitusjon etter en hektisk arbeidsperiode, og større usikkerhet knyttet til beslutningstaking og kontroll i situasjonen arbeidstakerne er i. Arbeidsforholdene i fast track vil bli belyst gjennom underkategoriene *tidsaspektet – usikkerhet og umodenhet, ressursmangel og restitusjon*.

**Tidsaspektet – usikkerhet og umodenhet.** I analysen kommer det fram at informantene opplever at de nye arbeidsbetingelsene, med kortere prosjekttid, blant annet fører til at de ansatte må ta avgjørelser og gjennomføre arbeidsoppgaver med en større grad av usikkerhet og umodenhet enn det de er vant til fra tidligere prosjekter. Datamaterialet indikerer at informantene ved flere anledninger har hatt en opplevelse av at tiden ikke har strukket til, og at de har måttet levere fra seg arbeid de ikke har følt seg ferdig med, eller vært klar for å gi videre. Dette har ført til økt usikkerhet i gjennomføringene av prosjektene, fordi informantene har opplevd at arbeidet har vært basert på undersøkelser og dokumentasjon som ikke har vært så grundige og detaljerte som de har ønsket, noe de ikke har vært helt komfortable med. Sitatet under belyser dette:

*Du har litt usikkerhet, og det er du nødt til å leve med, for du har gjerne ikke fått dokumentert alt så veldig nøye og gjennomarbeidet så mange ting som du gjerne ville ønsket at du hadde gjort. Og det tror jeg nok gjør at folk blir stresset, at man må ta avgjørelser på et ikke fullt så godt grunnlag. Og det tror jeg gjør noe med noen typer folk. Jeg tror det er noen folk som ikke klarer å ta en avgjørelse på et mindre modent grunnlag.*

I sitatet trekkes det frem at et høyere stressnivå må påregnes når man jobber i fast track, og at dette kan knyttes til usikkerheten og mangelen på dokumentasjon som følge av forkortet prosjekttid. Det kan tolkes dit hen at kanskje ikke alle vil kunne trives og takle den

arbeidsformen som eksisterer i fast track. Sitatet utdypes gjennom en uttalelse fra en annen informant:

*Avgjørelser må tas på et mindre modent grunnlag. Ingeniørene som er vant med å jobbe innenfor kjente rammer og å kunne sikre seg på alle bauger og kanter, blir plutselig stilt overfor en situasjon der de må ta raske valg som kan medføre store økonomiske konsekvenser for selskapet.*

Uttalelsen illustrerer at arbeidsforholdene i fast track er endret fra slik informanten er vant med å ha det, og at vedkommende opplever å arbeide under større tidspress, der konsekvensene av avgjørelser oppleves å kunne få store økonomiske konsekvenser for bedriften. Den nye arbeidsmåten beskrives som uvant for ingeniørene fordi de er vant til å kunne gjøre mer omfattende og dekkende undersøkelser som minsker risikoen og usikkerheten i prosjektene. Umodenheten og usikkerheten tas med videre, og blir noe man må avfinne seg med. De følger utviklingsprosessen til prosjektet og er konstant til stede i hver fase. Dette blir videre illustrert i følgende sitat: ”*Det er mye press og det er mye som skal gjøres raskere, og du har gjerne ikke et så modent konsept, sånn at du har gjerne med deg mer usikkerhet [knyttet til planleggingen av brønnene] inn i de utførende fasene.*”. Disse uttalelsene står i kontrast til ønsket fra ledelsen om å gjøre arbeidet i fast track så forutsigbart som mulig. Mye av dette henger sammen med det som videre kommer fram i analysen om at usikkerheten er knyttet til hvor store avvik fra styrende dokumenter det er greit at man kan ha, og videre hva som da eventuelt er *godt nok* i forhold til avvik fra disse. Av datamaterialet kommer det fram at det tidlig er gjort forsøk på å klargjøre at det er akseptabelt med avvik fra de styrende dokumentene. Flere av informantene trekker fram at det er uklare rammer for hvor langt man kan avvike fra disse. En informant sier: ”*Da fikk de en klar melding om at det er helt ok, det er en ”no blame”-filosofi, men så oppdaget de at dette heller ikke alltid var like sant. Mange forklarte det med ”godt nok”, men hva er det?*”. Usikkerheten knyttet til avvik kan ses i sammenheng med at fast track er nytt, og med at man ikke har klart for seg hvilke krav som blir stilt ettersom det er tydelig at de samme kravene ikke kan stilles til et fast track-prosjekt med løpetid på 2,5 år, som organisasjonen stilte til andre prosjekter med løpetid på 5 år. I tillegg er det et behov for å tilpasse seg nye kriterier for hva som er godt nok gjennomført arbeid. Dette kan utdypes gjennom følgende sitat:

*Det er noen som må brøyte vei her, og det er en utfordring. Der har vi jo prøvd å si til folk at det har du lov til, altså vi har et mandat til å gjøre det, til å være litt, i konflikt med styresystemet, men det er jo ikke helt riktig. Vi er ikke i konflikt med*

*styresystemet, men vi har en del avvik som vi må håndtere på en ryddig måte, for vi er nødt til å følge styringssystemet, men vi kan avvike fra det når vi gjør det på en godkjent måte.*

Sitatet over illustrerer ambivalensen som kommer fram i flere av intervjuene, hvor det på den ene siden er en opplevelse av at det er greit at man er i konflikt med styresystemene i Statoil, mens det samtidig ikke er greit. Informantene opplever kommunikasjonen rundt det med avvik som tvetydig og vanskelig å tolke rett. Det blir trukket fram at det er mye frustrasjon knyttet til følelsen av å ikke få fulgt retningslinjene fra Statoil. Dette har en videre innvirkning på opplevelsen av usikkerhet:

*Det å være etterrettelig og å dokumentere alt du gjør, det føler jeg ikke at vi har klart å gjøre ordentlig. Det er kanskje det som har vært mest problematisk egentlig, at vi ikke har tid til å gjøre ting i henhold til Statoil sine retningslinjer. For du har egentlig veldig mange krav for hvordan prosessene skal gjennomføres i forhold til risiko, og det krever mye ressurser. Og god tid. Så hvis du har mindre ressurser og kortere tid, så sier det seg selv at du ikke klarer å gjøre det.*

Gjennom analysen blir det klart at dette er en velkjent problemstilling også for ledelsen. Av informantene blir det trukket fram at ettersom fast track er nytt og det derfor ikke foreligger fastsatte kriterier, så må disse bli til mens prosjektene går. Av sitatet over kommer det også fram at tidspresset fører til at man ikke klarer å gjøre alle arbeidsoppgavene man blir satt til å gjøre, men på grunn av tvetydigheten knyttet til retningslinjene, vet de ikke hvordan de skal håndtere dette, eller om det er greit å ikke gjennomføre alle oppgavene. Dette oppleves som problematisk for flere. Én av informantene sier det slik:

*Hvis du skal korte ned på prosjekttid så må du gjøre noen valg. Men der tror jeg vi henger etter som selskap, og det går på det at jeg har krav til hvordan jeg skal gjøre arbeidet mitt, retningslinjer og krav som sier hva jeg skal og ikke skal gjøre. Hvis kravene er like sterke selv om det er et fast track-prosjekt så må du gjøre akkurat like mye arbeid, men på kortere tid. Kravene må harmoniseres med tiden, og der vet jeg ikke helt om vi er, jeg føler i hvert fall ikke at det nødvendigvis er riktig på alle arbeidsområdene.*

I analysen fremkommer det at denne mismatchen mellom krav og tid, er med på å styrke usikkerheten de ansatte i fast track opplever. Problemet knyttet til høyt tidspress og uoverensstemmelse med kravene til oppgavegjennomføring i henhold til styrende dokumenter står igjen sentralt. Usikkerheten knyttet til hvordan man skal kunne avvike fra kravene på en

godkjent måte, altså hva som er godt nok er et dilemma som gjennomgående kommer opp i analysen, og kan illustreres gjennom følgende sitat:

*Og da er det jo med de ressursene du har tilgjengelig, hvordan klarer du å levere til den milepælen uten at du ødelegger folk. Det er jo veldig viktig å nevne at man må stoppe ved "godt nok", vi har en tendens til at vi alltid skal levere hundre prosent. Det er ikke sikkert at det trengs der og da, og da har du den 80-20 regelen, at du ikke skal bruke tid på de siste 20 prosentene. Om du klarer å innse og erkjenne at det faktisk er godt nok med 80 prosent til den jobben vi skal gjøre.*

Å finne denne balansen mellom hva som er godt nok, og hva som ikke er det, fremstår som vanskelig. Det kommer også fram gjennom analysen at det ikke er gjort tydelig nok for medarbeiderne hva som er godkjente avvik og hva som ikke er det, og at dette fører til usikkerhet og frustrasjon. Videre kommer det også fram at vanene fra tidligere prosjekter må brytes, og behovet ingeniørene har for å bruke tid på å gå i dybden, for å kunne sikre seg, reduseres:

*Og det ser vi altså at vi har noen som ønsker å gå mer i dybden, i detaljer og optimalisere, så må vi komme inn og si nei, det har vi ikke tid til, nå er dette godt nok, nå må vi kjøre videre. Og så kan det være at du må godta at det er litt olje du ikke får ut av reservoaret, men at det er akseptabelt.*

Sitatet over oppsummerer situasjonen slik mange har opplevd den, nettopp fordi man tidligere har hatt fokus på at man skal kunne gå i dybden og sikre seg at man skal kunne få utnyttet feltene maksimalt og man har hatt bedre tid til å optimalisere. Å finne punktet der man har nådd det som er godt nok, er en utfordring som tydelig kommer fram av datamaterialet.

**Ressursmangel.** I følge Dagens Næringsliv manglet det i januar 2013 over 10 000 ingeniører i Norge. Det var ingen arbeidsledighet blant ingeniørene, og derfor en beinhard kamp om dem som var på jakt etter jobb (E24, 2013). Dette er en situasjon som også gjenspeiles i Statoil, og dermed også i fast track:

*I Statoil, eller i oljeindustrien, er det veldig mangel på fagfolk. Det er snakk om at markedet er støvsugd for ingeniører innenfor forskjellige oljedisipliner. Så ressurssituasjonen har vært prekær hele veien.*

Sitatet over beskriver mangelen på ingeniører i markedet generelt, og at dette også påvirker Statoil. Opplevelsen av at det er en prekær situasjon hvor man ikke har nok ressurser fremkommer i analysen som noe som gjør utslag i økt press og stress på arbeidsplassen. Det

blir ved flere anledninger trukket fram spesifikke situasjoner hvor mangelen på fagfolk hindrer fremdrift, eller gjør arbeidet mer utfordrende for andre. I intervjuene kommer det fram at det oppleves som at det ikke blir tatt hensyn til kombinasjonen av få tilgjengelige ressurser og økt arbeids- og tidspress i fast track, men at fokuset i større grad er på å få gjennomført prosjektene. Én av informantene sier det slik:

*Jeg måtte bruke en [ikke-kvalifisert] for å ta en del av det forefallende arbeidet, og så fikk jeg [ressursen], altså jeg meldte behovet i mars, og fikk en i slutten av august. (...) Da lider jo et prosjekt som har løpetid på 2,5 år.*

I sitatet over beskrives en ugunstig situasjon der en som ikke er kvalifisert til jobben blir satt til å gjøre det han kan for at prosjektet skal kunne fortsette. Dette kan forstås som at presset på å få unna arbeid på kort tid, oppleves som viktigere enn hvor godt arbeidet blir utført. Det nevnes også at prosjektet lider av denne mangelen på ressurser i form av større usikkerhet og umodenhet, både knyttet til de andre fasene som fortsetter parallelt, men også til den videre utviklingen i prosjektet.

En løsning på ressursmangelen blir at flere av de ansatte jobber på flere prosjekter samtidig. I datamaterialet kommer det fram at det kan få både positive og negative konsekvenser for prosjektene og de ansatte. Av noen blir det beskrevet som en opplevelse av at det ikke tas hensyn til individene, men heller til arbeidsoppgavene som må gjennomføres:

*Man prøver å få tak i folk, men det som har vært løsningen er å spre folk tynt utover. Fordi at man ser behovet for å løse ressurssetterspørselen i større grad en å sørge for at folk trives med arbeidsoppgavene, kanskje. Og det er en naturlig måte å tenke på for du har jo fem prosjekter som skriker etter [ingeniører], men så har du bare to, da må du jo prøve å fordele dem litt.*

I sitatet over trekkes det fram at etterspørselen er mye større enn tilgangen på ressurser, og at det oppleves som om trivsel med arbeidet ikke tas hensyn til. Samtidig viser informanten forståelse for at det er sånn, ettersom prosjektene må gjennomføres. I analysen fremkommer det at de ansatte har god trivsel og et godt arbeidsmiljø i fast track, på tross av at de opplever en del frustrasjon knyttet til den nye arbeidssituasjonen, og ressursmangelen. Det blir trukket fram at det sånn sett ikke oppleves som om det er en direkte sammenheng mellom frustrasjonen de opplever og trivselen på arbeidsplassen. Selv om trivselen er høy i fast track, så kommer det likevel fram av analysen at mangelen på ressurser påvirker de som jobber i prosjektene. Det kan tenkes at løsningen med å bruke ressursene i flere prosjekter fører til økt

arbeids- og tidspress for enkeltindividet. Også de nye ressursene som kommer inn i prosjektene etter hvert, kjenner på dette:

*Det vi opplever er jo at vi mangler ressurser noen ganger, ressursene kommer sent inn, og den ressursen som eventuelt kommer sent inn den overtar jo et stressnivå, og det er uheldig.*

Sitatet over illustrerer hvordan det kan få uheldige virkninger på nyankomne til prosjektene at de kommer sent inn. Dette vil være med på å påvirke deres arbeidshverdag i den forstand at det kan føre til ekstra arbeids- og tidspress for den nyankomne i denne situasjonen. Spesielt om vedkommende ikke kjenner til fast track-organiseringen fra før av.

Gjennom analysen kommer det også fram at de ansatte i fast track i stor grad ser seg selv som avhengige av andre, og at hele prosjektet i stor grad er avhengig av at alle bidrar og gjør det de er ment å gjøre. Dette kan by på en del utfordringer når det ikke er mange ressurser å ta av, og det dermed er slik at man opplever at man må ta imot det man får av hjelp:

*Du får bare en gitt mengde mennesker og så skal du få dette til å fungere sammen. For alle er avhengige av at alle leverer det de skal om vi skal komme i mål. Altså, er det et svakt ledd, så må andre kompensere, det er ikke sånn at noen bare kan la være å gjøre noe, eller noe kan gjøres i dårlig kvalitet, det får konsekvenser.*

Av sitatet over kommer det frem at alles bidrag anses som like viktige, og at man er avhengig av at alt som skal gjøres blir gjort. Analysen viser at flere kan tenke seg et mer selektivt system for hvem som kan jobbe i fast track-prosjekter, ettersom behovet for at alle leddene skal fungere godt er stort når tiden er så knapp. Det blir i sitatet trukket fram at det ikke er rom for at noe ikke kan gjøres, eller at kvaliteten kan være dårlig. Dette kan tolkes som at de ansatte også setter høye krav til seg selv og hverandre i prosjektene, fordi de ønsker at ting skal gjøres godt. I intervjuene kom det fram at flere av informantene knytter høy prestisje til jobben de gjør, og at de er opptatt av at det de leverer er av god kvalitet.

Selv om det i analysen kommer frem at det kan være utfordrende for de ansatte å være på flere fast track-prosjekter samtidig, så blir det også trukket fram at en slik form for ressursbruk kan ha positiv innvirkning på kunnskapsdelingen i organisasjonen:

*Det er veldig mange som jobber på to prosjekter. Det er få som bare jobber på ett. Det tror vi er veldig gunstig. Da får man bedre erfaringsoverføring og du får utnyttet folk på en veldig god måte.*

I datamaterialet kommer det fram at det ikke alltid er behov for en hundre prosents stilling av hver ingeniørspesialisering på hvert prosjekt til enhver tid, og at det derfor, som det poengteres i sitatet over, er mulig for ressursene å jobbe på flere prosjekter samtidig. På den måten får organisasjonen utnyttet ressursen bedre. Statoil har poengtert at det er et mål å ha full fleksibilitet i de faglige ressursene, og det at de ansatte jobber på flere prosjekter samtidig, kan ses som en konsekvens av det målet. Flere av informantene kommer med konkrete eksempler på hvordan de i egne prosjekter hadde dratt nytte av andres tidligere erfaringer fra fast track:

*Jeg har i min gruppe én person som er i et annet prosjekt parallelt, som har kommet lenger. Han har en del erfaringer som han kan si, ja men vi gjorde det, og det var lurt, eller det gjorde vi og det var ikke så lurt. Vi må huske å begynne med det tidlig nok, osv.*

Av sitatet over kommer det fram at ressursene som brukes i flere prosjekter er i en unik posisjon til å kunne bruke og dele kunnskapen de ansatte har opparbeidet seg i ett prosjekt, i et nytt som ikke har kommet like langt. I analysen fremstår dette som spesielt viktig for at man ikke skal gjøres de samme feilene som er blitt gjort av andre i tidligere prosjekter. Men selv om flere av ressursene jobber på flere fast track-prosjekt samtidig, så er det ingen garanti for at de klarer å overføre kunnskapen fra et prosjekt til et annet. I analysen kommer det frem at det oppleves som om enkelte problemer man støter på, er vanskeligere å endre enn andre. Om prosjektene klarer å dra nytte av kunnskapen til enkeltindividene oppleves som tilfeldig i mange tilfeller.

**Restitusjon.** Måten arbeidet er lagt opp i fast track-prosjektene påvirker også muligheten medarbeiderne har for å roe ned etter hektiske arbeidsperioder med høyt arbeidspress. Som nevnt over er få som arbeider på kun ett prosjekt av gangen. På grunn av tidsbegrensningene i fast track, og ettersom fasene som vanligvis ligger etter hverandre nå kjøres parallelt, betyr det for informantene at de ikke opplever å få roet ned eller å få samlet krefter etter en hektisk og stressende periode, sammenlignet med hvordan det vanligvis er på andre prosjekter. Én av informantene uttrykker det slik: ”Altså, du er stresset hele tiden på at du skal bli ferdig med ting, og så når du er ferdig med det så er det et nytt prosjekt som er like hektisk igjen”. Et slikt konstant press på arbeidsplassen vil i lengden få svært negative konsekvenser både for medarbeidernes arbeidsprestasjon, og for deres personlige helse. En annen presenterer denne utfordringen med arbeidspress knyttet til tidsfrister slik:



*De [medarbeiderne] gir alt for å få det til, og særlig foran disse milepælene, når du går fra en fase til en annen, er det ekstremt hektisk. I et vanlig prosjekt ville du, når den fasen er over, fått hvile. Da er alle ferdig, man skal skrive rapporter og samle erfaring, men i fast track så går du rett videre, for fasene er parallelle, så du går rett inn midt i fase to der hvor du vanligvis skulle hatt anledning til å slappe av. Sånn at når du har både det og en prekær ressursituasjon og du har det veldig travelt og står på ekstra, og så kommer du rett inn i en ny fase og står på ekstra, så skjer det noe med folk, ikke sant.*

Sitatet over illustrerer hvordan medarbeiderne i fast track-prosjekter opplever det å konstant skulle yte maksimalt under høyt tidspress. Gjennom analysen kommer det fram at det at en slik restitusjonsperiode mangler, går ut over flere aspekter ved arbeidet, både når det gjelder dokumentasjon og hvile. Samtidig trekker informantene fram at de opplever arbeidet som interessant, og at så lenge balansen mellom interessante arbeidsoppgaver og arbeidspress blir opprettholdt, så oppleves situasjonen som spennende. I intervjuene kommer det fram at fast track er et sted hvor det er lett å få for mye å gjøre, og at man må være forberedt på at det er slik det blir jobbet i disse prosjektene:

*I perioder er det mye å gjøre fordi du skal avslutte et prosjekt, det er banka kjøp og du har en frist. Da er det jo klassisk at hvis det blir for mange frister som ligger etter hverandre og det aldri blir de bølgedalene der du kan ta deg igjen da, så kan jo folk lett få litt for mye (...) det er definitivt mindre bølgedaler. Det er mye mer bølgetopper, så jeg tror kanskje at hvis en ikke er helt forberedt på det, så er det et trøkk å få, hvis du går fra et prosjekt der det er litt mer sånn opp og ned, så kommer du til et slikt prosjekt (...) Du føler du er på bølgetoppen hele tiden.*

Av datamaterialet kommer det fram at medarbeiderne fra tidligere prosjekter er vant til man i perioder mellom hver fase har anledning til å roe ned, og bruke tid på å dokumentere og analysere ferdig før neste steg begynner. Det åpner også for å kunne få restituert seg etter en hektisk periode. Av sitatene over kan man forstå at man i fast track-prosjekter ikke har samme anledning til å hente seg inn, men at det høye tidspresset er mer konstant, ettersom organiseringen og bruken av ressurser ikke tillater de roligere periodene i like stor grad som før. Samtidig poengteres det at det ikke er dårlig trivsel på arbeidsplassen av den grunn.

De sentrale kjennetegnene ved arbeidsforholdene i Fast track-porteføljene som nå er presentert, vil være viktig å legge til grunn for resultatene som blir beskrevet i de følgende avsnittene. Både usikkerheten, ressursmangelen og restitusjonen bærer preg av det enorme tidspresset deltakerne beskriver at de jobber under. Dette er viktig å ha i bakhodet når den neste delen av resultatene presenteres, ettersom tidspresset vil ha innvirkning på forholdene

som videre presenteres for å belyse hva som påvirker, og hvordan det påvirker kunnskapsdelingen i fast track.

### **Formelle og uformelle arenaer for kunnskapsdeling**

Av datamaterialet kommer det fram at kunnskapsdelingen i fast track foregår på ulike arenaer på arbeidsplassen. Disse kan deles i to kategorier; formell og uformell arena for kunnskapsdeling. Med formell deling menes den erfaringen og kunnskapen som deles gjennom planlagte møter og pålagt dokumentasjon som deles i erfaringsdatabaser. Den uformelle formen er den kunnskapsdelingen som foregår utenfor en slik organisert kontekst. Inn under den uformelle formen faller blant annet den ikke-organiserte delingen som foregår innenfor porteføljen fast track og ellers i de ulike individenes personlige nettverk. I analysen fremkommer det at disse blir ulikt påvirket av tidspresset informantene opplever i fast track. Dette, og andre aspekter ved kunnskapsdelingen, vil belyses gjennom sitater fra kategorier for de formelle og uformelle arenaene. Den formelle formen for erfarings- og kunnskapsdeling vil belyses gjennom underkategoriene *dokumentering og bruk av databaser*, samt *møtevirksomhet*, og den uformelle formen gjennom kategoriene *nettverk* og *porteføljeorganisering*.

**Dokumentering og bruk av databaser.** Gjennom datamaterialet blir det klart at Statoil har flere former for formelle arenaer for kunnskapsdeling. Både obligatorisk dokumentering i prosjektene, og møtevirksomhet på ulike nivå innad i porteføljen blir trukket fram som steder man har anledning til å dele kunnskap og erfaringer. I analysen blir det klart at det er en del misnøye, spesielt knyttet til den skriftlige dokumentasjonen, når det kommer til bedriftens forsøk på å systematisere kunnskapsdelingen. Dette illustreres i sitatet under:

*Konsernet har jo en egen erfaringsdatabase-portal der alle prosjektene er pålagt å melde inn sine erfaringer etter hver fase. Den er komplett ubrukkelig. Men det er vi pålagt. Det er den uformelle erfaringsdelingen som fungerer utmerket i dette selskapet.(...) og sånn databaseopplegg for å samle erfaringer, hvis jeg har en konkret problemstilling og søker på den, så får jeg opp alt mellom himmel og jord som omhandler dette, men det er jo ikke min problemstilling. Den treffer aldri spikeren på hodet av de søkeresultatene du får opp. Sånn at selskapets bruk av erfaringsdatabasen den fungerer nok ikke etter intensjonen. Så det er det uformelle som virkelig er styrken.*

I sitatet trekkes det fram at det er et krav fra organisasjonen at man skal dokumentere alle erfaringer man gjør seg, men at det ikke føles at disse kommer til nytte for andre ved senere anledninger. Videre trekkes det i sitatet fram at man ofte har konkrete problemstillinger man

ønsker å se på, men at disse er vanskelige å få hjelp til å besvare gjennom databasen. Dette gir en indikasjon på at å ta i bruk databasene for å få tilgang på kunnskap oppleves som tidkrevende, og at man ikke vil kunne finne svar på det man har behov for å finne svar på. I analysen kommer det fram at dette er et gjennomgående problem for de formelle forsøkene på kunnskapsdeling. Én av informantene poengterer at det er begrenset hvordan man kan bruke denne kunnskapen, uten å snakke med dem som har skrevet dokumentene:

*Det er også ganske begrenset hvor mye man forstår av det som legges inn i databasene. Altså, om 2 år når noen som ikke har vært involvert i prosjektet leser det, så er det ganske vanskelig å forstå og bruke den erfaringen, synes jeg.*

Av sitatet over fremkommer det at kunnskapsoverføring som gjøres skriftlig kan være vanskelig å forholde seg til fordi erfaringene tas ut av konteksten. Ut fra dette kan det tolkes at skriftlig kunnskapsdeling alene, oppleves som unyttig. Denne opplevelsen forsterkes av et annet utsagn: ”Tar du deg tid til å sette deg ned å lese alt? Når du leser det, tolker du det på den rette måten?” I en hektisk hverdag har man ikke tid til å sette seg ned og lese alle dokumentene, og det er heller ikke sikkert at man forstår det som står slik det opprinnelig var ment. Sett sammen med forrige sitat, kan det tenkes at det oppleves som bortkastet tid ettersom det er vanskelig å finne informasjon om de konkrete problemene man selv sitter med. Det blir videre trukket fram at det vil være mer gunstig å få en presentasjon fra de som har skrevet dokumentene slik at man lettere kan gjøres kjent med situasjonen og nyansene som er bakgrunnen for kunnskapen og erfaringene som er blitt nedskrevet.

I intervjuene kommer det også fram at det føles som om den mer systematiske kunnskapsdelingen ikke alltid er like nyttig, fordi det oppleves at de tilbakemeldingene som blir gitt ikke blir fulgt opp av noen, eller tatt tak i:

*Jeg har ikke sett én effekt av de relativt tydelige og klare kommentarene som ble gitt om hvordan man jobber og bruker systemene. Og hvordan man bruker ressursene. Da er vi ikke gode nok, og vi legger ikke nok i å få dette til å fungere. Men greit nok, det er ikke mitt problem.*

Uttalelsen indikerer at det oppleves som om det som meldes inn ikke ordnes opp i, og at det derfor heller ikke er noen verdi i de skriftlige tilbakemeldingene. Det poengteres videre at det ikke oppleves som informantens ansvar å ta saken videre. En tolkning av dette kan være at kunnskapsdeling i form av dokumentering oppleves som en måte å kunne melde tilbake til ledelsen om erfaringer man har gjort seg, der man selv ikke har mulighet til å kunne gjøre noe

annerledes for at ting skal kunne forbedres til neste prosjekt. Dette er også en form for kunnskapsdeling, men den krever oppfølging av andre for å kunne få verdi. Når erfaringer deles gjennom de systematiserte strukturene, er det større forventninger til ekstern oppfølging, enn når noe deles i uformelle settinger. I lys av dette er det et annet utsagn som er relevant:

*Det blir på en måte sagt med jevne mellomrom at det hjelper ikke bare å legge inn masse erfaring, vi må på en måte ta tak i det og gjøre noe med det. Men, i fra og si det, og til det blir gjort, det er jo en annen ting. Og det jo sånn at da er jo jeg over på andre prosjekter, og der er det nye problemstillinger. Jeg har med meg i hodet det jeg har med meg. Og så er det jo da et spørsmål om ja, er det noen som har lært av alle de feilene vi har gjort, vi gjør jo masse feil, og det er mange ting vi kan forbedre. Så, jeg tror gjerne, jeg tror at vi har hatt veldig mange diskusjoner på det. Men, å dokumentere det og sørge for at de aksjonene der blir tatt videre, vet ikke.*

Av dette kan man også anta at arbeidstakerne kanskje ikke har et klart bilde av hva det er databasen skal brukes til, og hva som er intensjonen fra organisasjonens side med erfaringsdelingen der. Samtidig råder det også usikkerhet knyttet til hvem som er ansvarlig for å ta tak i de erfaringene og den kunnskapen som deles gjennom databasen. Det siste som kommer fram i sitatet over er spørsmålet om ting blir dokumentert. Dette henger sammen med opplevelsen av at tiden ikke strekker til i prosjektene, og av at noen ting derfor blir nedprioritert. Frustrasjonen som kom fram i intervjuene, og som er knyttet til dokumentering, handler i stor grad om at man ikke ser verdien i selv å ta i bruk databasene for å finne informasjon, og at det er en usikkerhet knyttet til hvem som eventuelt har ansvaret for å ta tak i kunnskapen som blir delt i dokumentene. Samtidig er det også en forståelse for at dokumentasjon er viktig og nødvendig for å kunne forsikre seg om at man opprettholder organisasjonens regler og prosedyrer.

**Møtevirksomhet.** I Statoil foregår mye av arbeidet gjennom møter. I intervjuene kommer det fram at disse tar opp store deler av arbeidsdagen, og at møtevirksomheten til tider kan ta litt over, og bli for hektisk, men at det oppleves som om dette er blitt bedre nå:

*Det må skapes forståelse for antall møter som lages, antall fora som settes opp for å løse ting. Slik at du ikke får en overbelastning der. Når jeg først startet i fast track i to prosjekter, så var det ganske sjakk matt i forhold til møtegjennomføringer, for du hadde dobbelt opp med møter, så du sprang, og det ble kollisjoner, og vanskelig å gjennomføre.*

Bildet som tegnes over er av en travel hverdag der jobbing på to prosjekter gjør arbeidsdagene ekstremt hektiske, og tidspresset knyttet til møtene er veldig stort. Sitatet indikerer også at

denne balansen er blitt bedre, men at det fortsatt oppleves som hektisk med møtevirksomheten.

I analysen fremkommer det at møtene som blir gjennomført i fast track er av ulik karakter, der noen har mer fokus på rapportering og avklaring, mens andre er mer konkret knyttet til kunnskapsdeling. I kunnskapsdelingsmøtene blir det poengtert at man kunne ta opp case, problemer eller utfordringer man har, og så få hjelp av de andre i møtet til å finne løsninger. Slike kunnskaps- og erfaringsdelingsmøter blir gjennomført med alle fra det samme prosjektet, i dets slutfase. I analysen kommer det fram at det er knyttet en del usikkerhet til verdien av kunnskapsmøtene, blant annet fordi det oppleves som om tematikken som blir tatt opp er for generell for den enkelte: ”*Det blir mye mer generelt enn de konkrete problemstillingene som hver enkelt sitter å gjerne sliter med*”. Dette sitatet viser til at problemstillingene man sitter med ofte kan bli for spesifikke til at det blir naturlig å ta dem opp på slike møter, at kunnskapsdelingen som skjer i møtene er på et mer overordnet, generelt plan. Videre blir det også trukket fram at det oppleves som usikkert hva man sitter igjen med etter et slikt kunnskapsdelingsmøte:

*Jeg synes det er enormt vanskelig å vite hvordan du på en måte kan trekke ut de beste erfaringene og sørge for at faktisk det er noen som kan bruke de. Det er jo de erfaringsmøtene, overføringsmøtene som vi har hatt, jeg vet ikke hvor mye som er igjen av dem altså, jeg er litt usikker.*

I sitatet fremkommer det en usikkerhet knyttet til hvor stor verdi som ligger i erfaringsoverføringen som finner sted i de formelle møtene. Gjennom analysen kommer det fram at mange opplever at det er mye snakk og lite handling i møtesammenhengen. Dette kan også knyttes til at informantene opplever temaene som for generelle på de formelle møtene.

Videre i analysen kommer det fram at tidsbegrensningene i fast track-organiseringen går ut over de formelle forsøkene på erfaringsdeling innad i organisasjonen. Sitatet under beskriver dette:

*Det som er begrensningen på erfaringsdelingen, for vi har jo verktøyene, er tiden og kapasiteten, å få gjort det rett og slett, å få tid til å dra på nettverksmøtene. I og med at fast track skal bruke så kort tid, så rekker du ikke å gjøre det du skal gjøre i forhold til styrende dokumentasjon, og du har ikke tid til å reise på nettverksmøter og sånn.*

Her vises det til en frustrasjon som kommer tydelig fram i datamaterialet, hvor informantene poengterer at de savner å ha tid til å kunne dra på samlinger der man får anledning til å møte

andre enn dem man sitter i portefølje med, og utveksle kunnskap og erfaring med disse. Det blir uttrykt et savn etter ny faglig input og ekspandering av det personlige nettverket.

**Nettverk.** En gjennomgående tendens i datamaterialet blir at uformell kunnskapsdeling fremstår som svært verdifullt for informantene. Den uformelle kunnskapsdelingen foregår i fellesskap dannet av de ansatte på eget initiativ, og skiller seg fra den formelle kunnskapsdelingen ved at den kan finne sted hvor som helst og når som helst, og at man dermed ikke lager avtaler og tidspunkt for når det skal foregår. Det innebærer blant annet deling av erfaring og kunnskap over en kopp kaffe, rundt lunsjbordet, under en telefonsamtale, i korridorene, eller ved å gå innom andre medarbeideres kontor.

I intervjuene kommer det fram at informantene i stor grad benytter seg av nettverkene de har opparbeidet seg gjennom sine år i Statoil, når de trenger råd og hjelp til å løse problemer. Flere av informantene nevner dette som den enkleste måten å overføre kunnskap på, fordi det blir mennesker de kjenner, som de kommuniserte godt med og som de stoler på:

*Samarbeidet er sånn fordi vi kjente hverandre, ikke fordi det er et overordnet system som klarer å ivareta det. Det blir veldig personavhengig, for de to tilsvarende under meg og [kollegaen med lik jobb], de snakker ikke sammen, for de har ikke helt funnet ut det der.*

Av sitatet kan man forstå at tidligere kjennskap til andre er en avgjørende faktor for at man bestemmer seg for å samarbeide og å dele kunnskap. Det blir også tydelig at det er en del tilfeldigheter som spiller inn på hvem det er man deler kunnskap med. I sitatet nevnes en personavhengighet, som kan tolkes slik at mennesker har ulike preferanser for hvordan de liker å jobbe. I en situasjon med høyt tidspress og mange arbeidsoppgaver, velger man ulike metoder for å løse oppgavene. Dette blir fremhevet av en av informantene slik:

*Noen er jo flinke til å spørre, mens andre heller vil sitte på kontoret og prøve å finne det ut selv. Det er jo personavhengig. Hvordan man løser det er også avhengig av kontaktnettet man har, hvor lett tilgang man har til andres kunnskap.*

Av sitatet kan det forstås at menneskene i fast track har ulike strategier for hvordan de foretrekker å jobbe, noen holder seg på kontoret og forsøker å finne løsninger på egen hånd, mens andre tar i bruk nettverket for å få hjelp til å løse problemene de står overfor. Det blir også presisert at hvilken type nettverk man har, kan ha noe å si for hvordan man velger å løse oppgavene. Med mange nære relasjoner kan det tenkes at det er lettere å be om hjelp. Behovet

for nettverk for å få tilgang til kunnskap blir videre understreket i flere av intervjuene, og viser seg å være en viktig brikke i kunnskapsdelingen:

*Vi har nettverksstrukturer som tilsier at du etablerer deg litt kontakter over tid, og da er det naturlig å bruke det nettverket.(...) Jeg tror nøkkelen i et prosjekt der du er litt alene, eller ikke alene da, men satt litt på spissen så blir du kanskje litt solospiller, så er du nødt til å ha et nettverk å dra på som er utenfor prosjektet, spør du meg.*

I sitatet over trekkes det fram en situasjon der man er alene som eneste med en spesifikk stilling i et prosjekt. I datamaterialet blir det tydelig at dette er en aktuell problemstilling for flere, både på grunn av ressursmangelen, men også fordi det på noen tidspunkt ikke er behov for flere med samme spesialisering. I analysen kommer det fram at de som har det slik, opplever en stor trygghet i nettverket de har utenom prosjektene, og at de har lav terskel for å ta det i bruk ved behov.

I datamaterialet kommer det fram at informantene til tider jobber aktivt for at de og andre skal kunne innhente informasjon som trengs når de jobber på de ulike fast track-prosjektene. I flere av intervjuene blir det nevnt at det er god takhøyde for både å gi og ta imot hjelp fra andre, og at det generelt er mye kommunikasjon mellom individene i porteføljene for at de skal få løst oppgavene de blir satt til.

*Du finner gjerne ut hvem andre som har jobbet i tilsvarende prosjekter før (...) det går nok veldig mye på personlig nettverk og det er jeg sier til [andre], har du sjekket med den og den for de har jeg hørt at jobber med det samme.*

Av sitatet over kan man forstå at mye av kunnskapen om hvem som vet hva overføres muntlig mellom medarbeiderne, og at man tipser de man kjenner om andre som kan ha informasjonen de er på jakt etter. Å aktivt lete etter informasjon, og å hjelpe andre på lignende prosjekter, kan ses som en måte å gjøre arbeidet mer effektivt, og å forbedre arbeidssituasjonen for alle rundt, ettersom mer kunnskap kan hjelpe alle å unngå de samme feilene som er blitt gjort tidligere. En annen informant la fram kunnskapsdelingen på denne måten:

*Jeg føler det er naturlig å dele med de som er i basisavdelingen min, for de vet jeg kommer til å gjøre tilsvarende jobber. Og jeg synes også at det er naturlig for meg å si til de folkene som jeg kjenner som er i andre FT-prosjekter. Sånn at nå er det noen som holder på med å gjøre klar nye prosjekter, og da har jeg prøvd å si til dem at dere må huske på dette og dette og dette. Men det er ikke formalisert. Men jeg har hatt møter med andre folk også som har spurt meg om vi kan ta en erfaringsgjennomgang.*

Av dette sitatet kan man forstå at vedkommende uoppfordret deler av sin kunnskap med andre, uavhengig av om de har bedt om det eller ikke. Slik proaktiv atferd virker å være ønsket i Statoil, og verdsettes av både ledelsen og andre ansatte. Sitatet speiler et ønske om å hjelpe andre i lignende situasjon som en selv, men igjen er det avhengig av hvilke kontakter man har. At erfaringsutvekslingen i så stor grad er avhengig av eget nettverk, kan være utfordrende for nyansatte som ikke har like mange bekjenskaper som de som har vært i organisasjonen en del år. Flere av informantene trekker i den forbindelse, men også generelt når det gjelder kunnskapsdeling, frem organiseringen i prosjektporteføljer.

**Porteføljeorganisering.** I intervjuene blir det forklart at fast track-prosjektene er organisert i porteføljer, hvilket betyr at man sitter sammen med dem man har lik jobb og lik faglig bakgrunn som, og ikke sammen med dem man jobber på prosjekt med. I analysen kommer det frem at porteføljeorganiseringen oppleves svært positiv for informantene, ettersom de på den måten har andre med samme faglige bakgrunn som dem selv, lett tilgjengelig. Dette gjør at det oppleves lettere å få tilgang på relevant kunnskap for det man selv sitter og jobber med. Flere av informantene trekker frem at kunnskapsdelingen i porteføljene foregår på en uformell måte, gjennom spontane møter i gangen, under lunsjen, eller mens man henter en kaffekopp:

*Jeg prøver egentlig å gjøre det når jeg treffer folk, og vi har en del mingling i kontorlandskapet, og da prøver jeg å diskutere med andre, og si hva det er som skjer. Jeg prøver å gjøre dette mange ganger. Vi har mange slike diskusjoner, og det synes jeg gjerne kan fungere.*

Av sitatet kan det forstås at kunnskapsdelingen foregår på en uformell måte gjennom tilfeldige møter i gangen. Det kommer også fram av sitatet at en slik form for deling oppleves å ha verdi, ettersom det er noe de velger å gjøre flere ganger, gjennom diskusjoner og uformelle samtaler. Det informanten deler, kan også forstås som at det oppleves lett å dele kunnskap og erfaring når man møtes ansikt til ansikt. På dette punktet kommer det tydelig fram at porteføljeorganiseringen har en positiv effekt på den mer uformelle kunnskapsdelingen, ettersom en slik organisering i større grad tilrettelegger for slike mer tilfeldige møter i korridorer og over kaffekoppen i pausene. Gjennom analysen kommer det fram at porteføljeorganiseringen i stor grad har innvirkning på kunnskapsdelingen blant de ansatte. Sitatet under illustrerer dette:



*Det er der læringen skjer, i porteføljene. Det viktigste er at vi har den uformelle. Altså hvis du har et problem, så er det alltid noen som har vært gjennom det før, du bare ringer eller stikker innom nabokontoret. At du sitter sammen med kollegaer som har akkurat samme jobb som deg, som har vært gjennom de samme tingene. Du kan drøfte alt, jeg har aldri opplevd at jeg har hatt et problem der ingen av kollegaene mine kunne bidra til å løse det.*

Sitatet tyder på at de uformelle møtene mellom individer i organisasjonen er den største arenaen for kunnskapsutveksling. At man har andre kollegaer lett tilgjengelig oppleves som en positiv faktor for kunnskapsdelingen. Informanten trekker også fram at det at de som er lett tilgjengelig i nærmiljøet også har samme erfaringer fra liknende prosjekter som en stor fordel, og at dette bidrar til at man alltid har noen man kan utveksle erfaringer med, og søke råd hos. Porteføljeorganiseringen blir også trukket fram som en svært positiv buffer for dem som er nye i prosjektene, fordi andres kunnskap oppleves om lettere tilgjengelig i porteføljene enn i en vanlig prosjektorganisering:

*Porteføljeorganiseringen er det viktigste, og da forsvinner ikke læringen. Lærdommen blir mye mer felles eie og det er en kjempe fordel for de nye som kommer inn, for det er jo en "pool" av kunnskap å ta av hvis du bare snakker med kollegaene dine.*

I sitatet poengteres at det oppleves som om den kunnskapen og de lærdommene man får i prosjektene i større grad blir forankret i organisasjonen med en slik porteføljeorganisering, fordi det oppleves som om man deler kunnskapen man opparbeider seg med de nære kollegaene. Dette får positive konsekvenser, for dem som kommer inn som nyansatt i fast track, fordi det er mye god kunnskap lett tilgjengelig hos kollegaene man jobber med. Det kan tenkes at det at man har anledning til å møte de som har kunnskapen og informasjonen man har behov for ansikt til ansikt, kan spille positivt inn på kunnskapsdelingen, ettersom det er lettere å skape tillit i slike samhandlinger. I datamaterialet kommer det fram at det oppleves at porteføljeorganiseringen til en viss grad går utover det å skulle skape et godt samspill i prosjektgruppen:

*Erfaringsoverføring, der er jo organisasjonen helt ypperlig. For folk sitter i sine hjemmeorganisasjoner og får erfaringer fra de andre prosjektene, sant, mens kostnadene er jo at du ikke sitter sammen med de som du løser en oppgave sammen med.*

Av sitatet kan man forstå at porteføljeorganiseringen kan gå utover samspillet mellom dem som jobber på samme prosjekt. Gjennom analysen kommer det fram at det til tider oppleves at

medarbeiderne i prosjektene mangler et metaperspektiv knyttet til de enkelte prosjektene, og det kan tenkes at dette kan ses i sammenheng med porteføljeorganiseringen. Men som det poengteres i sitatet over, så oppleves kunnskapsoverføringen mellom dem som sitter sammen som svært god.

I datamaterialet indikeres det at det legges til rette for en mer aktiv uformell kunnskapsdeling mellom medarbeiderne som er del av porteføljeorganiseringen, enn dem som kun er med på noen prosjekter uten å være del av porteføljene. De informantene som ikke er del av porteføljene, mangler den direkte tilgangen på andre som jobber med lignende prosjekt, og deres kunnskapsdeling er derfor i større grad avhengig av det private nettverket de har opparbeidet seg:

*Alle de erfaringene jeg føler jeg har diskutert med fast track, er gjennom nettverket på [disiplinnivå]. Har jeg møtt på et problem så har jeg ringt [ingeniørtittel] på andre fast track-prosjekter, og sladret litt om hvordan det funker, løs prat, og luftet frustrasjoner òg. Men at det er noen form for, jeg kommer ikke på at det er noen form for organisert tilbakemelding eller oppsummering mellom oss og de i fast track-organiseringen.*

Av sitatet kommer det fram at det er gjennom det personlige nettverket at kunnskapsdelingen med andre i fast track har foregått. I tillegg kommer det fram at det ikke oppleves som om det gjøres noen forsøk på å organisere erfaringsdelingen mellom dem som sitter i porteføljene og dem som ikke gjør det. Tilgangen på kunnskap kan sies å være mer tilfeldig for dem som ikke er porteføljeorganisert.

### **Prossesser som påvirker kunnskapsdelingen**

Til nå er formelle og uformelle former for kunnskapsdeling blitt presentert. Med dette er det forsøkt å tydeliggjøre hva som påvirker kunnskapsdelingen innenfor de ulike strukturene, og hvordan dette ses i lys av tidspresset de opplever i arbeidshverdagen. Det er forsøkt vist hva som er verdifullt for informantene, samt hva de opplever som problematisk knyttet til delingen i de ulike strukturene. Datamaterialet indikerer at det er ulike opplevelser knyttet til deling av kunnskap i de ulike strukturene, og også av hvor godt dette oppleves å fungere for organisasjonen. I den neste delen av resultatene, vil andre faktorer som fremstår som viktig for at kunnskap skal bli delt i organisasjonen, presenteres. Disse vil beskrives og belyses gjennom kategoriene *tillit, koseklubbmentalitet og rekruttering*, samt *åpenhet og tilbakemeldinger – kommunikasjon i fast track*.

**Tillit.** I analysen kommer det frem at det er viktig for informantene å opparbeide seg tillit og tiltro til sine medarbeidere. I flere av intervjuene blir det nevnt at å møte menneskene de senere skal ha tettere samarbeid med ansikt til ansikt, gjør det lettere å ta kontakt med dem ved en senere anledning.

*Så lenge man tar en samling eller noe sånt, en-to i året, så du blir kjent, så fungerer telefon, nettmøte, og alle de tingene der greit. Men det er viktig å få den der første, at du får hilst på folk og blitt litt kjent, for da blir det helt annerledes å ta kontakt senere.*

Sitatet over illustrerer viktigheten og behovet informantene uttrykker for å ha møter på tvers av porteføljeorganiseringen, der man kan få anledning til å bli kjent med andre i organisasjonen som man senere kan ha behov for å samarbeide med. Det trekkes fram at et videre samarbeid gjøres lettere når man først har møtt hverandre en gang tidligere. Flere av informantene antyder at de foretrekker ansikt til ansikt kommunikasjon, og at når dette ikke er mulig, hjelper det at de har kjennskap til andre gjennom slike møter fra tidligere. Disse møtene kan ses som spesielt viktige for dem som kun arbeider på fast track-prosjekt, men ikke er del av selve porteføljeorganeringen i fast track, ettersom de ikke nødvendigvis sitter sammen med andre med samme fagbakgrunn som de selv, og heller ikke med andre som jobber på liknende prosjekt som de selv.

I intervjuene kommer det fram at de fleste informantene har solide nettverk innad i Statoil, og etterhvert opplever å ha god kjennskap til mange av sine medarbeidere og hvilke egenskaper de har:

*Når du begynner å få et nettverk som du stoler på. Så vet du hvem du stoler på i gitte situasjoner, så du, du sorterer ut hvem du tror du tror det er best å ta kontakt med når det gjelder å løse det problemet. Du vet jo at det er noen personer som svarer sjeldent, eller har vanskelig for å komme med noe endelig svar, så da utlukker du dem. Du må hente informasjon der du føler at det er informasjon som er tilstrekkelig for ditt behov på det tidspunktet.*

Sitatet over kan forstås som et uttrykk for at man vet hvem man har tillit til og kan henvende seg til innad i organisasjonen om man har behov for hjelp eller råd og tips. Det indikeres at det er ulike personligheter innad i organisasjonen, og at man derfor må lære seg hvem det er som gir gode og utfyllende svar, og hvem som ikke gjør det. Noen velger å dele kunnskap og noen gjør det ikke i like stor grad. Videre blir det presisert at når informantene har flere kontakter de har stor tillit til, så kan de også bruke disse til å bli satt i kontakt med andre som innehar den kunnskapen de er på jakt etter:

*Jeg begynner etter hvert å kjenne ganske mange i selskapet, så det er bare til å ta telefonen og ringe på og spørre, hvordan var det der, har du kjennskap til det? Nei, men han vet om det. Ok, så ringer jeg bare dit, og så blir det en form for rykte-sak.*

Sitatet over indikerer at man har tillit til at de man allerede kjenner i selskapet vil gi gode råd om hvem man kan henvende seg til om ikke de selv kan hjelpe. Informantene indikerer at de stoler på dem de tar kontakt med og deres råd når det kommer til hvem andre som kan kontaktes. På den måten er tilliten viktig for å kunne innhente og dele kunnskap.

**Koseklubbmentalitet og rekruttering.** Én av informantene fremhever at man i Statoil har en tendens til å være forsiktig med å si hva man mener om en persons prestasjoner direkte til vedkommende. I intervjuet blir det trukket paralleller til rekrutterings- og seleksjonsprosessen til nye stillinger. Sitatet under illustrer dette:

*Jeg føler vi har litt lite tenner. Organisasjonen som helhet, Statoil er veldig snille med hverandre, det er ikke en evne til å si, du er en hyggelig person men denne oppgaven her den må vi gjøre på en annen måte. Folk er litt redd for å ta tak i ting, opplever jeg. Redde for å trø folk på tærne. I stedet for å ha kritiske øyne på ting, føler jeg det er for mye som bare glir (...). Det tror jeg er en sosial mekanisme som går på hvordan folk blir allokert til stillinger og hvordan man opplever.*

Sitatet over trekker fram at man er forsiktig og snill, og kan henge sammen med uttalelsene om at negative tilbakemeldinger ikke oppleves å bli godt mottatt i organisasjonen. Sitatet trekker frem at det er en sammenheng mellom det å være hyggelig og å *holde masken*, og det å kunne bli promotert eller få attraktive stillinger innad i organisasjonen. Det kan tenkes at om man viser en viss profil, så har man større sannsynlighet for å få tilbud om stillinger som er attraktive innad i organisasjonen. Et annet utsagn støtter uttalelsen om at stillingsallokering blir påvirket av hvem man kjenner og hvilket inntrykk man gir: *Det går på at du bygger et nettverk i organisasjonen, du viser måten du er på, og det selger, for så å få de rollene du eventuelt er på jakt etter.* Her fremkommer det at det er nødvendig å bli kjent med andre og å gi et riktig inntrykk av seg selv for å få nye muligheter innad i organisasjonen, eller i hvert fall for å øke egne sjanser for nye muligheter. Flere av informantene nevner at de ikke har problemer med å komme med tilbakemeldinger til hverandre, og at de ikke ser det som problematisk å skulle dele kunnskapen sin med andre, men når de får tenkt seg om, viser det seg at de ofte holder litt tilbake likevel:

*Nei, jeg kan si alt til hvem som helst, jeg altså. Men det der jo personer som jeg ser som er veldig vanskelig, på en måte, jeg tror de er den de er, jeg tror ikke de kommer til å endre seg til neste prosjekt (...). Det ville vært vanskelig for meg å sagt noe de til personene egentlig. Men ellers så kan jeg si det til mine, det vil si at.. Noen av lederne, de som, det er ikke alle jeg ville sagt det samme til, det er det gjerne ikke.*

Sitatet over viser til en del nøling når det kommer inn på hvem man ville sagt hva til og hvordan. Dette kan tolkes som en indre konflikt ettersom informanten oppfatter seg selv som en som ikke har problemer med å dele sin kunnskap og sine erfaringer, både tekniske og personlige, men som likevel støter på en del problemer når det kommer til noen av sine medarbeidere, hvor informanten føler det er vanskelig å snakke direkte og å dele erfaringer. Dette går imot tanken om å se på seg selv som en som er åpen og som deler alle erfaringer. Disse uttalelsene knyttet til *koseklubbmentalitet* kan ses i sammenheng med organisasjonskulturen i Statoil, hvor dette med å være hyggelig og forsiktig i tilbakemeldingene til hverandre direkte kan ses som en mekanisme knyttet til rekrutteringskulturen til nye stillinger.

**Åpenhet og tilbakemeldinger – Kommunikasjon i fast track.** Gjennom analysen kommer det fram at selv om mange bruker sine nettverk, møtene de er på og til tider dokumentasjonen som ligger ute for å tilegne seg kunnskap, så opplever flere av informantene likevel at det til tider er mangel på informasjon og kommunikasjon på tvers av prosjektene, og at dette kan virke hemmende på prosjektutviklingen og føre til at de samme feilene blir gjort om og om igjen:

*Flere fagroller jobber på tvers av mange prosjekter, det betyr jo at det er faser der enkelte har veldig stor arbeidsbelastning. Og det er faser der enkelte og har gått gjennom samme feilene i hvert eneste prosjekt, de samme kritiske fasene, og gjerne ikke opplever at de klarer å vri om nøkkelen på organiseringen rundt det for å få det bedre til.*

Sitatet over beskriver en frustrasjon knyttet til at det oppleves som om det er noe medarbeiderne i prosjektene ikke helt klarer å finne ut av, ettersom flere feil går igjen i mange av prosjektene, selv når mange jobber på tvers av prosjekter. I den forbindelse trekker flere av informantene fram at det til tider oppleves som om kommunikasjonen dem imellom er mangelfull, ofte som følge av det økte tids- og arbeidspresset:

*Kommunikasjon som skal gå, den mangler kanskje litt i starten, fordi at folk er så fokusert på at det er travelt og må få ferdig min oppgave (...) så det blir veldig mye avklaringer mot slutten av prosjektet om akkurat det, koblinger mellom to ting som er*

*laget, og det er litt av utfordringene sånn som vi har opplevd det hvert fall, det er at det mangler litt kontakt mellom deler av prosjektet sånn som vi ser det. Og det gjelder også at vi ikke har vært flink nok å få fatt i den informasjonen vi trenger, eller gi den informasjonen som andre trenger.*

Sitatet over indikerer at tidsaspektet i kombinasjon med en mangel på metaperspektiv gjør at man ikke kommuniserer godt nok innad i prosjektene, noe som igjen påvirker utførelsen av prosjektet. Det blir også trukket fram at det oppleves som om medarbeiderne blir veldig opptatt av å skulle få tid til å gjennomføre sin egen oppgave, og derfor, spesielt i begynnelsen, glemmer at deres egne bidrag skal passe med alle andres også. Gjennom analysen kommer det fram at dette er et mønster i kommunikasjonen i fast track. Samtidig blir det av flere av informantene beskrevet et miljø med takhøyde for å lufte frustrasjoner og tanker om hvorvidt man er enig eller uenig i avgjørelser som blir tatt, eller ting som blir gjort:

*Vi har en veldig fin harmoni. Vi har en fin måte å prate på, og vi prater med hverandre, det er høyt under taket, vi tør å si ifra. Er det noen som gjør noe som er litt på kant med andres oppfatning av hvordan det skal gjøres, så er det ikke noe i veien for at man tar det opp.*

Sitatet over tar opp at forholdet mellom de ansatte i fast track er godt, og at de opplever at det er et godt klima hvor det er lett å si ifra om man opplever noe som er i strid med det man selv mener. Det oppleves som et åpent miljø der man kan gi tilbakemeldinger til andre. Det som dermed kommer fram i analysen, er at forsøkene på å gi liknende tilbakemeldinger til den øverste ledelsen ikke oppleves å bli tatt alvorlig. Sitatet under gir et innblikk i denne opplevelsen:

*Det blir sagt fra om at vi har dårlig tid, men det er liksom ikke rom for å si at nei, vi må utsette prosjektet (...) Men jeg har prøvd å uttrykke min frustrasjon til tider og sagt fra hvordan det er, det har jeg (...) men mitt inntrykk er at de er veldig opptatt av å få fram det positive, det her er veien å gå (...) Så det er jo en svakhet, synes jeg, at de innfører FT og så var de ikke så veldig lydhør for annet enn det som er positivt.*

I sitatet kommer det fram at det oppleves som frustrerende at ledelsen i fast track er så opptatt av å fremstille prosjektporteføljen som ensidig positiv. Det oppleves at man ikke blir hørt når man påpeker mindre gunstige situasjoner i prosjektene, og at tilbakemeldingene fra de ansatte ikke blir tatt alvorlig. En slik holdning fra ledelsens side kan tenkes å virke hemmende for kunnskapsdelingen fordi den setter en stopper for ønsket om å gi tilbakemelde til dem. Flere

opplever at de ikke møter forståelse når de melder tilbake om noe som ikke fungerer slik det skal.

### **Oppsummering av analysen**

Av analysen fremkommer det at de ansatte i fast track jobber under et mye større tidspress enn det de har vært vant med i tidligere prosjekter. I tilknytning til kunnskapsutveksling, kommer det fram at kunnskap deles på både formelle og uformelle arenaer i organisasjonen. Den formelle arenaen refererer til organisasjonens tilrettelegging av kunnskapsdeling gjennom en database for kunnskap og erfaringer, og kunnskapsmøter som organiseres i prosjektene. Den uformelle arenaen refererer til kunnskapsdelingen som initieres og skapes av de ansatte i organisasjonen. Videre fremkommer det av analysen at tidspresset de ansatte opplever i arbeidshverdagen, påvirker kunnskapsdelingen på de to arenaene ulikt, der presset virker å ha mest negativ effekt på den formelle arenaen. Kunnskapsdelingen på den formelle arenaen virker å ha utfordringer knyttet til usikkerhet om hvem som er mottaker av kunnskapen som deles. Det oppleves at kunnskapen er vanskelig å få fatt på og for generell for de problemene den enkelte sitter med. Det blir klart at kunnskapsdelingen som foregår på den uformelle arenaen oppleves som den beste og mest brukte, ettersom de ansatte der får anledning til å få svar på de spesifikke utfordringene de har. Disse funnene kan videre forklares av funnene knyttet til faktorene som påvirker kunnskapsdelingen i organisasjonen.

Analysen tyder på at det er ulike faktorer som har innvirkning på om kunnskapsdeling finner sted eller ikke. Blant annet blir det trukket fram tid til samhandling, og tillit, resiprositet og felles referanserammer i relasjonene til andre medarbeidere. Disse har ulik tilstedeværelse på de to arenaene for kunnskapsdeling. Porteføljeorganiseringen i fast track blir i analysen trukket fram som avgjørende for at kunnskapsdelingen fungerer så bra på den uformelle arenaen. De ansatte som ikke er organisert i porteføljene har større utfordringer knyttet til kunnskapsdelingen, og opplever tidspresset som mer hemmende for utvekslingen av kunnskap, enn de som sitter i porteføljene. Dette skyldes blant annet at porteføljene legger til rette for at faktorene som trengs for å dele kunnskap, får mulighet til å forsterkes og videreutvikles. Andre faktorer som det i analysen ble funnet at har innvirkning på kunnskapsdelingen i organisasjonen, er blant annet funnene som indikerer at allokering og rekruttering til stillinger styres av nettverket man innehar i organisasjonen. Dette kan knyttes til en organisasjonskultur som verdsetter bygging av nettverk, og utvisning av en atferd som er ønsket av organisasjonen.





## DISKUSJON

### Kapittelets struktur

Hensikten med denne oppgaven var å belyse hvilken effekt tid, og mer spesifikt tidspress, har på kunnskapsdeling i organisasjoner. I analysen fremkommer det at kunnskap blir delt både på formelle og uformelle arenaer, og at tidspress påvirker disse arenaene for kunnskapsdeling ulikt. På de formelle arenaene fremkommer det at tidspresset har en negativ innvirkning i form av at de ansatte er usikre på utbyttet av kunnskapsdelingen som finner sted. På den uformelle arenaen oppleves ikke tidspresset som å ha en særlig hemmende effekt på kunnskapsdelingen. Ut fra dette blir kunnskapsdelingen på den uformelle arenaen sett på som mest verdifull av de ansatte i organisasjonen, og som den arenaen de ansatte tar i bruk om de har behov for å tilegne seg eller dele kunnskap.

I dette avsluttende kapittelet i oppgaven, vil de empiriske hovedfunnene diskuteres opp mot problemstillingen, og mot eksisterende teori og forskning på området. Målet i denne oppgaven er ikke å utvikle en komplett og bearbeidet teori, men heller å gjøre det Charmaz (2006) kaller en konseptuell analyse av forskningsfunnene i analysen. Det innebærer å ta utgangspunkt i de utviklede kategoriene og prøve å forklare prosesser basert på disse. Det vil si at man går mer i dybden på prosessene som ble identifisert i analysen. Avslutningsvis vil jeg reflektere rundt metodiske styrker og svakheter, samt presentere implikasjoner for videre forskning.

### Formelle og uformelle arenaer for kunnskapsdeling

Resultatene av analysen indikerer at det eksisterer to arenaer for kunnskapsdeling i organisasjonen, en formell og en uformell. Det fremkommer at den formelle arenaen for kunnskapsdeling består av databaser for dokumentasjon av erfaring og kunnskap, og kunnskapsdelingsmøter som blir satt av organisasjonen. Den uformelle arenaen er, slik det blir beskrevet i tidligere teori, personlige relasjoner og nettverk, hvor individene kjenner de andre medlemmenes kompetanser, styrker og svakheter (Ipe, 2003). I denne oppgaven refererer det til praksisfellesskapene i Statoil, her med vekt på nettverkene i porteføljene i fast track. De ansatte i fast track er uformelt bundet til hverandre i et fellesskap gjennom den kunnskapsplattformen og praksisen som binder medlemmene sammen (Wenger, 1998, 2004). Praksisfellesskapene ses på som skapt av de ansatte gjennom personlige relasjoner og nettverk, og som noe som har oppstått utenfor den organiserte konteksten. I denne studien ses organiseringen i porteføljer i fast track som en bekreftelse og anerkjennelse av de sosiale praksisfellesskapene som eksisterer i organisasjonen. Lesser og Prusak (2000) vektlegger hvor

viktig det er at organisasjonen støtter opp under og investerer i de sosiale praksisfellesskapene som eksisterer. Den formelle arenaen kan ses som en tilrettelegging for kunnskapsdeling gjort av organisasjonen, som et forsøk på å ivareta og sette av tid til deling av kunnskap i en hektisk hverdag. Videre kan dette ses som en metode for å kunne gjøre kunnskapen som eksisterer i organisasjonen tilgjengelig for flere enn enkeltindividet som besitter den. Begge arenaene blir i analysen fremhevet å være forsøk på å tilrettelegge for kunnskapsdeling i organisasjonen, gjennom at det blir skapt en kontekst hvor det er ønskelig at de ansatte skal dele kunnskapen sin. Derfor vil begge arenaene knyttes til de tre dimensjonene ved sosial kapital, fordi de legger til rette for, og fremmer mulighetene for kunnskapsdeling i organisasjonen (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Det ble i analysen også avdekket at disse ble ulikt påvirket av tidspresset som de ansatte opplevde på jobb. Den videre diskusjonen vil ta for seg de to arenaene for kunnskapsdeling, og ta i bruk teori på sosial kapital og sosiale praksisfellesskap for å forklare hvorfor tidspresset påvirker arenaene for kunnskapsdeling ulikt.

### **Tidspress og kunnskapsdeling på den formelle arenaen**

Ipe (2003) poengterer at formelle arenaer blir ansett som betydningsfulle for kunnskapsdelingen i organisasjonen. Funnene i denne oppgaven støtter ikke helt denne tidligere antakelsen. Både funn knyttet til bruken av kunnskapsdatabasene og til bruken av kunnskapsdelingsmøtene, sår tvil om verdien av kunnskapsdelingen som finner sted på disse arenaene. Selv om det er klart at det vil fremkomme verdifull informasjon her, så ble det i denne studien funnet at de ansatte var usikre på om de så verdien i kunnskapsdelingen som fant sted, og om den var noe de klarte å lære av og ta med seg videre. Disse funnene vil belyses gjennom teori knyttet til tidspress og sosial kapital. Diskusjonen som følger under tar utgangspunkt i at det eksisterer et indirekte nettverk mellom de ansatte gjennom kunnskapsdatabasen der dokumentene skal lastes opp. I denne relasjonen antas det at sosial kapital kan utvikles og eksistere. Kunnskapsdelingen i møtene kan ses som en formalisert arena hvor sosial kapital og nettverk kan bygges mellom individer i organisasjonen. Bakgrunnen for disse antakelsene er at tilstedeværelsen, eller fraværet av sosial kapital vil kunne være avgjørende for om utveksling av kunnskap finner sted, spesielt i en tidspresset arbeidshverdag. Dette ses i lys av tidligere forskning som sier at sosial kapital legger til rette for utviklingen av kunnskap gjennom å påvirke betingelsene som ses som nødvendige for at kunnskapsdelingen skal finne sted (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

**Dokumentasjon og databaser.** Dokumentering av erfaringer og kunnskap fra arbeidet som gjøres i fast track, er et krav fra organisasjonen sin side. Disse dokumentene blir lastet

opp i en kunnskapsdatabase som er tilgjengelig for alle ansatte i Statoil, og som det er meningen at man skal kunne benytte seg av om man har behov for kunnskap fra andre prosjekter. I analysen kommer det fram at når det oppleves at tidspresset blir stort og arbeidsoppgavene for mange, så er dokumentering av kunnskap og erfaring én av de første arbeidsoppgavene medarbeiderne velger å legge til side. Det oppleves som om tiden ikke strekker til, og man prioriterer derfor å gjennomføre oppgaver som blir sett på som viktigere for prosjektet, enn rapportskrivning og dokumentering. Disse funnene støttes av tidligere forskning, som indikerer at å nedprioritere arbeidsoppgaver som fremstår som mindre viktige, er en håndteringsmekanisme man benytter seg av i situasjoner med høyt tidspress (Trygstad et al., 2003). I analysen fremkommer det at dokumenteringen ofte blir gjort unna som et skippertak på slutten av prosjektet, og selv da opplever de ansatte å jobbe under tidspress for å få unna arbeidet. På bakgrunn av dette, kan det tenkes at rapportene skrives i all hast, og dette kan føre til at viktige elementer blir glemt, og at essensiell kunnskap og erfaring derfor ikke blir formidlet gjennom rapportene. Som tidligere teori har poengtert, så er det lett å bli uoppmerksom i en presset arbeidssituasjon (Thomas et al., 2011). Av analysen kommer det videre fram at de ansatte er usikre på om de klarer å tolke dokumentene rett, fordi de ikke er sikre på om de er i samme eller riktig kontekst i forhold til det som er skrevet i dokumentene. Dette kan knyttes til den kognitive dimensjonen ved sosial kapital, som belyser viktigheten av en felles kontekst (Lesser & Prusak, 2000). Usikkerheten som uttrykkes av de ansatte for om de forstår det som står skrevet på rett måte, og for om de analyserer det ut fra rett kontekst, gir et innblikk i en situasjon der det oppleves å være en mangel på felles kontekst og referanserammer. At kunnskapen deles gjennom dokumenter, vanskeliggjør prosessen med å kunne sjekke om man har en felles kontekst og felles referanserammer, noe som fremheves som viktig for at kunnskapsdelingen skal finne sted. Dette gjør at kunnskapen som er tilgjengelig gjennom databasene oppleves som vanskelig å bruke. En videreføring av dette blir linken til behov for tillit i kunnskapsdelingsprosessen, som er knyttet til den relasjonelle dimensjonen ved sosial kapital. Cohen og Prusak (2001) har funnet at kunnskapsdeling ikke vil finne sted om et tillitsforhold er fraværende, uavhengig av hvilke formelle strukturer som er etablert. Problemet er at det er vanskelig å få sjekket troverdigheten til dokumentene, og de ansatte kan dermed oppleve mangel på tillit til kunnskapen som er tilgjengelig gjennom databasene. De to elementene beskrevet over kan også være med på å forklare hvorfor kunnskapsdelingen gjennom databasene oppleves å ikke fungere slikt det er tenkt. Dette kan videre knyttes til hvorfor de ansatte ikke opplever bruken av kunnskapsdatabasene som nyttig. Det blir trukket fram at å lete fram kunnskap og erfaringer i databasen, både oppleves som

tidkrevende og frustrerende, fordi systemet er vanskelig å søke i, og fordi man aldri finner det man er på jakt etter. I tillegg vil forsøk på å få tillit til materialet, og undersøke om man tolker kunnskapen i rett kontekst, være for tidkrevende til at de ansatte finner det nyttig. Det kan tenkes at frustrasjonen knyttet til bruken av databasene gjør at færre ønsker å bruke tid på å lete i dem, spesielt siden det også oppleves som at man egentlig ikke har tid til å lese gjennom de rapportene man finner, og at disse ikke virker å ha et direkte svar knyttet til det man er på leting etter. Denne opplevelsen av databasene som unyttige, kan henge sammen med valget om å nedprioritere dokumentering når tiden blir knapp.

Sett i lys av det som er diskutert over, kan tidspresset i arbeidshverdagen ses som en igangsetter av en negativ spiral knyttet til bruken av databasene. Dette kommer av at de ansatte nedprioriterer rapportskrivning og dokumentering som følge av tidspresset, og at kunnskapen som blir delt gjennom databasene føles ufullstendig og vanskelig å tyde, noe som igjen vil gjøre det vanskeligere for dem som kommer etter å ta i bruk, eller lære av kunnskapen som er blitt delt i dokumentet. Dette kan tolkes i retning av at andre igjen, velger å nedprioritere rapportskrivningen ettersom den oppleves som mindre viktig, fordi ”ingen” bruker databasene uansett.

Et annet poeng knyttet til bruken av dokumentering av kunnskap i organisasjonen, er at tidligere forskning har poengtert at kunnskap som deles i formelle strukturer, og gjennom dokumenter, som oftest er eksplisitt av natur (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dette kan være med på å forklare hvorfor kunnskapen man finner i dokumentene ikke alltid oppleves som nyttig, fordi problemene man selv sitter med, gjerne krever taus kunnskap for å bli løst. Dette er et annet aspekt, som helt klart også kan ha innvirkning på opplevelsen av kunnskapen i databasene som nyttig.

Som nevnt tidligere kan individets forhold til databasene ses som et indirekte nettverk med andre i organisasjonen. En velfungerende database vil kunne bringe med seg mange fordeler for organisasjonsmedlemmene, blant annet gjennom at kunnskapen vil kunne nå ut til mange flere enn om den kun deles med dem man har direkte relasjoner med. Problemet med kunnskapsdatabasen i denne studien, er at den ikke kan sies å fungere etter sin hensikt, og at den dermed ses mer som en byrde enn en ressurs for de ansatte i organisasjonen. Problemene som blir trukket fram over, knyttet til nytteverdi og tidsbruk, kan ses å sette en effektiv stopper for bruken av kunnskapen i databasene, samtidig som den sirkulære effekten som resulterer i dårligere rapporter, gjør det vanskeligere å se at denne spiralen er noe det blir lett å komme seg ut av. Utfordringen for organisasjonen kan sånn sett sies å være det å få utviklet databasene til å fungere slik at de ansatte opplever anvendelsen som nyttig, og dermed velger

å ta den i bruk i stedet for å velge vekk denne ressursen. Om databasene hadde blitt opplevd som nyttige, og man hadde opplevd at det var tidsbesparende å lete opp informasjon i den, så kan det godt tenkes at den ville vært mer brukt. Dette ville også medført at kunnskapen som ble tillært i ett prosjekt kunne nådd ut til langt flere enn om det kun hadde vært delt i de sosiale praksisfellesskapene i organisasjonen.

**Møtevirksomhet.** I analysen fremkommer det at møter opptar store deler av arbeidsdagen for flere av informantene. Det blir nevnt både møter for arbeidsfordeling, såkalte avklaringsmøter, og kunnskapsdelingsmøter, der målet er å kunne snakke om erfaringer og kunnskap fra prosjektene som man kan dele med andre, og få mulighet til å gjøre forbedringer om det er nødvendig. Arbeidsfordelingsmøtene blir betraktet som tidsbesparende møter, gjennom at de definerer fremdriftsplanen for prosjektet, og eventuelt hvem som skal gjøre hva. En slik strukturering fremkommer i analysen å ha en positiv effekt på de ansatte, ettersom det gjør de videre planene for fremdrift mer forutsigbar i en ellers usikker og uforutsigbar arbeidshverdag. Det er kunnskapsdelingsmøtene som danner grunnlaget for resten av diskusjonen rundt møtevirksomheten i organisasjonen.

Kunnskapsdelingsmøtene er funnet å være organisasjonens måte å sette av tid til kunnskapsutveksling, og en formell arena der ansatte får anledning til å møte hverandre, dele kunnskap, utvikle den sosiale kapitalen og de sosiale praksisfellesskapene. I tidligere forskning er det blitt trukket fram at det er viktig at organisasjonen setter av tid til kunnskapsdeling, fordi det generelt sett er mangel på tid i arbeidshverdagen til de fleste (Davenport & Prusak, 1998). I analysen fremkommer det at de ansatte opplever en del usikkerhet knyttet til verdien av disse møtene, og dette forklares ved til at fokuset er for generelt for den enkelte. Møtene gir dem ikke ny kunnskap som de kan bruke for å løse de problemene de selv står overfor, og som er relevante for dem i den situasjonen de er i. At kunnskapsdelingen i møtene oppleves som for generell, gir et inntrykk av en mindre verdifull kunnskapsdeling, enn om de kan snakke mer om de spesifikke utfordringene de selv sitter overfor. Dette kan knyttes til hvem det er som deltar på disse kunnskapsdelingsmøtene, for deltakerne er som oftest individer fra ulike fagdisipliner som har jobbet på samme prosjekt. Det betyr at deltakerne på møtet har ulik bakgrunn, og ulik jobb i prosjektet. Ettersom man i fast track er organisert slik at man sitter og arbeider med dem med lik faglig ekspertise som en selv, betyr det at man ser lite til de andre man jobber på prosjekt med. Mangel på fellesskapsfølelse og kjennskap til andre på prosjektet, kan ses som en negativ side ved porteføljeorganiseringen i organisasjonen, og kan tenkes å føre til at det i mindre grad utvikles tillit mellom medlemmene av prosjektene, noe som kan virke hemmende på

kunnskapsdelingen i møtene. I tillegg fremkommer det av analysen at de færreste ansatte opplever å ha tid til å delta på arrangementer og møter designet for at man skal bli kjent med andre i organisasjonen. Dette kan tolkes dit hen at de ansatte i liten grad interagerer med andre på samme prosjekt, og ellers i organisasjonen. Videre kan det være med på å forklare hvorfor kunnskapsdelingen oppleves å sentrere rundt mer generelle tema enn dem enkeltindividene sitter og ønsker kunnskap om. En annen årsak som kan ligge til grunn, er at de mer spesifikke problemstillingene, og dermed også den mer spesifikke kunnskapen, ikke ønskes å deles i de formelle strukturene, fordi man mangler tillit til dem man blir satt til å dele kunnskapen med i kunnskapsdelingsmøtene. Tidligere forskning indikerer at tillit er nødvendig for at man skal være villig til å dele kunnskap som er av høy verdi for en selv (Nahapiet & Ghoshal, 1998), noe som er nødvendig om man skal kunne gå inn på mer spesifikke problemstillinger i kunnskapsdelingsmøtene. Dette er fordi tillit forutsetter en felles forståelse av hverandres situasjon, posisjon og bidrag til arbeidet (Sole & Edmondson, 2002), noe som det i analysen blir poengtert at noen ganger mangler i prosjektene i fast track, fordi man er opptatt av at ting skal gjøres unna raskt. Dette kan knyttes til tidligere forskning på tillit basert på kompetanse (Mayer et al., 1995). Kompetansebasert tillit refererer til at man kan stole på at de man deler erfaringer med har tilstrekkelig med kunnskap på området til at de også kan komme med innspill og løsninger på problemet (Abrams, Cross, Lesser & Levin, 2003). I kunnskapsdelingsmøtene kan ikke dette sies å være tilfelle, ettersom de som deltar har ulike bakgrunn, og dermed ikke nødvendigvis vil kunne forstå det om man velger å snakke om og å diskutere mer spesifikke problemer knyttet til konkrete fagfelt. I analysen kommer det fram at det ble sett på som viktig og avgjørende å kunne dele og tilegne seg relevant kunnskap for det arbeidet man gjør, noe som da kan ses som vanskelig i kunnskapsmøtene. Faren ved at kunnskapen som deles i møtene ikke ses som verdifull for den enkelte, er at de ansatte kan tenkes å engasjere seg i mindre grad enn om de har opplevd kunnskapen som relevant for dem selv. I følge tidligere forskning, vil en felles faglig base gjøre kunnskapsdelingen lettere, på bakgrunn av at det er lettere å ta innover seg kunnskap på områder man selv kjenner godt til (Reagans & McEvily, 2003). Mangelen på en slik felles faglig base kan også være med på å forklare hvorfor kunnskapsdelingen i møtene forholder seg på et mer overordnet og generelt nivå, og kan være med på å forklare usikkerheten de ansatte opplever knyttet til om kunnskapsdelingen oppleves som nyttig eller ikke. I tråd med dette gir analysen inntrykk av at de ansatte nøye vurderer utbyttet de får av kunnskapsdelingen. Ut fra dette kan det antas at man ikke vil oppleve tillit basert på kompetanse i kunnskapsdelingsmøtene, ettersom de man sitter i møte med ikke har anledning til å kunne bidra med forklaringer og løsninger på de

spesifikke problemene man selv sitter med. På bakgrunn av dette kan man forstå at det ses som mer verdifullt for de ansatte å dele kunnskap i en mer homogen gruppe, lik praksisfelleskapene på den uformelle arenaen, der man har anledning til selv å lære noe i delingssituasjonen, ved at den man deler kunnskapen med kan gi noe i retur. En slik opplevelse av kunnskapsdelingen i møtene tyder på mangel på resiprositet i delingsforholdet.

Resiprositet blir trukket fram som avgjørende for om man velger å dele kunnskap eller ikke (Hendriks, 1999). Resiprositeten blir avgjørende fordi man har en forventning om at de man deler kunnskap med er villige til å gi tilbake av sin kunnskap. Sett i lys av kompetansebasert tillit, må denne kunnskapen også oppleves som nyttig og relevant for en selv. Dette ser ut til å mangle i kunnskapsdelingsmøtene i organisasjonen, hvor de ansatte ikke opplever å få kunnskap fra andre som oppleves som relevant for en selv, fordi kunnskapen det fokuseres på blir for generell. Dette kan tyde på at det ikke bare er utfordrende å dele kunnskap i disse settingene, men også å ta innover seg og lære av andre når kunnskapen som deles oppleves som vanskelig å relatere til sin egen hverdag og egne problemer. Både punktene knyttet til tillit og de knyttet til resiprositet kan relateres til den relasjonelle dimensjonen ved kunnskapsdeling, som omhandler den mellommenneskelige dynamikken mellom individene (Lesser & Prusak, 2000). Tilstedeværelsen av elementer ved den relasjonelle dimensjonen ved kunnskapsdeling er avgjørende for at kunnskapsdeling skal finne sted. At tillit, resiprositet og felles referanserammer er funnet å være fraværende, kan tolkes dit hen at kunnskapsdelingen på denne arenaen fungerer mindre bra.

Den manglende felles konteksten og felles referanserammen mellom individene i møtene kan også virke hemmende på kunnskapsdelingen som finner sted der. Av analysen ble det klart at denne ikke er tilstedeværende på bakgrunn av at de ansatte med ulik faglig bakgrunn i prosjektene i liten grad omgås hverandre, og dermed har de heller ikke mulighet til å kunne utvikle en felles historie, eller felles objekter og artefakter. Dette er det som utgjør grunnlaget for en felles kontekst og referanseramme (Lesser & Prusak, 2000), og krever tid for å utvikles. At de ansatte i møtene ikke har anledning til å interagere med hverandre, på bakgrunn av at de ikke sitter sammen og ikke har tid til å delta på ulike møter på tvers av organisasjonen, gjør at de heller ikke har tid til å få utviklet felles kontekst og referanserammer, noe som videre kan ha innvirkning på kunnskapsdelingen i møtene. Fraværet av felles kontekst og referanserammer er funnet å distansere individer fra hverandre, og vanskeliggjøre tilgangen på andres kompetanse (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Dette kan linkes til den kognitive dimensjonen ved sosial kapital, og ses som en essensiell faktor for at kunnskapsdeling skal finne sted (Boisot, 1995).

Selv om organisasjonen har valgt å sette av tid til at man skal kunne dele kunnskap, noe som trekkes fram som viktig (Davenport & Prusak, 1998), så kan det i dette tilfelle se ut til å virke mot sin hensikt. Tid blir satt av, men også tatt vekk fra en situasjon der kunnskapsdelingen fungerer, nemlig tid til interaksjon i porteføljene. Man tar de ansatte ut av denne settingen og inn i møtene der de sitter med mennesker de ikke har like god kjennskap til, og mangler tillit til. Resiprositeten mangler også, noe som gjør at kunnskapsdeling i disse foraene i stor grad kan ses å bli hemmet. En skulle tro at kunnskapsdelingen, spesielt i møtene, kunne virket bra, basert på at det settes av tid i en hektisk hverdag til å kunne få delt kunnskap. Men analysene i denne studien tyder på det motsatte fordi sosial kapital virker å være bortimot fraværende på den formelle arenaen. Dette henger også sammen med at Davenport og Prusak (1998) har uttrykt at det er viktig at organisasjonene setter av tid til kunnskapsdeling, ettersom både tid, kunnskap og energi er knappe ressurser for individet. At det her er valgt å sette av tid i egne kunnskapsdelingsmøter, skulle tilsi at delingen av kunnskap her har et fortrinn fremfor andre arenaer hvor denne tiden ikke er satt av. Likevel tyder analysen på at dette ikke helt er tilfelle.

I en hverdag preget av tidspress, kan det antas at tiden man har til rådighet oppleves som enda mer verdifull og viktig, enn om man ikke hadde opplevd samme tidspresset. Med bakgrunn i dette kan det tenkes at de ansatte som jobber under dette presset i enda større grad har behov for å se verdien av den kunnskapen som deles gjennom kunnskapsmøtene som beskrives over. Dette kan ses i lys av teorien som sier at individer som jobber under tidspress har problemer med å ta til seg selv lett tilgjengelig informasjon (Tversky & Kahneman, 1974). Det kan tenkes at om informasjonen i tillegg oppleves å være mindre relevant for situasjonen man er oppi, så er sannsynligheten enda mindre for at individet bruker tid og krefter på å ta den innover seg og lære av den. Når tidspress oppleves som en mangelvare, blir det enda viktigere å kunne se verdien av de oppgavene man holder på med, hvis ikke kan det tenkes at de lett blir nedprioritert framfor andre arbeidsoppgaver som fremstår som viktigere. Dette kan være en videre refleksjon av opplevelsen av at slike møter tar opp dyrebar tid i en presset hverdag, der man er usikker på utbyttet av tiden som blir brukt på kunnskapsdeling.

Et annet aspekt som kom mer frem i analysen, og som også kan ha innvirkning på opplevelsen de ansatte har knyttet til verdien av utbytte av kunnskapsdelingsmøtene, er usikkerheten knyttet til hvem som er mottaker av informasjonen som deles i møtene. Ettersom kunnskapen som deles oppleves å være på et mer generelt nivå, som ikke oppleves å være direkte relevant for den enkelte, kan det tenkes at det for de ansatte sin del oppleves som om møtene er til for at ledelsen skal kunne tilegne seg kunnskap og erfaring om hvordan det



er å arbeide i fast track. Mange trekker fram at det er god takhøyde for å si ifra om ting, men at det ikke oppleves som om det blir tatt imot fra ledelsen sin side. Dårlig kommunikasjon fører til uklarhet rundt hvem som er mottaker i kunnskapsdelingssituasjonen. Av definisjonen på kunnskapsdeling finner man at delingen impliserer både en sender og en mottaker (Ipe, 2003). Det kan tenkes at når det ikke er klart hvem som er mottaker, så blir det også usikkert om kunnskapsdelingen faktisk finner sted. Det vil si, mange opplever å få delt sine erfaringer og sin kunnskap på et generelt nivå, men opplever at det er usikkert hvem eller om noen sitter igjen med noe konstruktivt etter disse møtene.

Som arena for kunnskapsdeling mellom individene i organisasjonen, og som tilrettelegging for mer kunnskapsdeling mellom medarbeiderne, fremstår kunnskapsdelingsmøtene som mindre verdifulle. Som en arena der ledere og andre kan få innblikk virker det bra. Men ettersom de ansatte har vanskelig for å se verdien i disse møtene, så kan de for mange oppleves som enda et forstyrrende element i en allerede travel arbeidsdag. Denne opplevelsen kan tenkes å føre til at de ansatte finner en annen kilde til kunnskap. Dette virker å være tilfelle, ettersom analysen viser at den uformelle arenaen for kunnskapsdeling oppleves å være styrken i organisasjonen.

### **Tidspress og kunnskapsdeling på den uformelle arenaen**

Av resultatene som fremkommer i analysen, kan man anta at det eksisterer ulike nivå av sosial kapital på den formelle og den uformelle arenaen. Sosial kapital er de ressursene som det enkelte individ i et sosialt praksisfellesskap har tilgang på (Lesser & Prusak, 2000). Antakelsen er basert på at det i analysen er funnet at de ansatte i større grad deler kunnskap på den uformelle arenaen enn på den formelle. Bakgrunnen for dette kan synes å være tilstedeværelsen av sterke normer for kunnskapsdeling, tette nettverksbånd, tillit, felles referanserammer og en tilrettelagt arena for samhandling. Det fremstår som om disse allerede tilstedeværende faktorene som tilhører de ulike dimensjonene ved sosial kapital, ikke har blitt påvirket av tidspresset, og at tilstedeværelsen av dem gjør at de ansatte i større grad vektlegger å bruke tiden sin på kunnskapsdeling på den uformelle arenaen. Tidligere forskning har pekt på at tid er en essensiell faktor for utviklingen og opprettholdelsen av sosial kapital og sosiale praksisfellesskap, og da også kunnskapsdeling (Bourdieu, 1986; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Dette henger sammen med at de ulike dimensjonene av sosial kapital krever tid for å kunne utvikles, og tilstedeværelsen av sosial kapital ses som en nødvendig betingelse for at kunnskapsdeling skal finne sted i organisasjonen (Lesser &

Prusak, 2000). På bakgrunn av dette, kan det være nærliggende å tro at det høye tidspresset som de ansatte opplever i arbeidshverdagen, vil kunne føre til at kunnskapsdelingen på den uformelle arenaen lider. Men funnene i denne analysen tyder altså ikke på dette. I analysen fremkommer det at kunnskapsdelingen på den uformelle arenaen oppleves som utmerket. I det videre vil antagelser om bakgrunnen for hvorfor kunnskapsdelingen i en tidspresset situasjon fungerer så bra bli belyst, og faktorer som kan tenkes å spille inn vil, trekkes frem. Dette knyttes til tilstedeværelsen av sosiale praksisfellesskap og sosial kapital i fast track.

**Normer for kunnskapsdeling og støtte til sosiale praksisfellesskap.** I analysen fremkommer det at alle intervjudeltakerne har solide personlige nettverk, som de har bygd opp gjennom sine år som ansatt i organisasjonen. Det blir videre klart at det er en tydelig kultur i Statoil på å bygge nettverk og skape relasjoner til andre innad i organisasjonen. Det kan også tolkes dithen at organisasjonen oppfordrer til dette, ettersom det fremkommer at et individs nettverk har mye å si for muligheter man får innad i organisasjonen, og for allokering til nye stillinger. Videre kommer det fram at Statoil ønsker å være, og ser på seg selv som, en kunnskapsbedrift som fokuserer på å ha en lærende kultur i organisasjonen. I tråd med tidligere forskning blir det i analysen gjenkjent normer for samarbeid, åpenhet for kritikk, verdsetting av diversitet og toleranse for feiling, noe som trekkes frem som grunnleggende og verdifulle normer i en kunnskapsbedrift (Leonard-Barton, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Det presiseres at en kultur med slike normer i stor grad vil legge til rette for kunnskapsutvikling, deling og dannelse, og ses på som en lærende kultur (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Normer utgjør en av faktorene i den relasjonelle dimensjonen i sosial kapital, og tilstedeværelsen av normer for en lærende kultur kan ses som en forsterkning av tilstedeværelsen av denne dimensjonen. Analysen gir et helhetlig inntrykk av en organisasjon som vektlegger kunnskap og kunnskapsdeling mellom sine ansatte. I lys av dette kan man se at de ansatte i organisasjonen blir oppfordret til å dele kunnskap gjennom de formelle strukturene som kunnskapsdatabasen og kunnskapsdelingsmøtene. En slik formalisering av kunnskapsdelingsprosedyrer er med på å forsterke inntrykket av at kunnskapsdeling verdsettes i organisasjonen. Det kan tenkes at disse fremstøtene fra organisasjonens side gjør at individene i større grad verdsetter kunnskapsdeling i organisasjonen, noe som kan tenkes å gjøre det mer sannsynlig for de ansatte å sette av og bruke tid på å dele kunnskap seg imellom. Dette støttes av teori som har funnet at normer og en lærende kultur vil fungere forsterkende for kunnskapsdelingen i organisasjonen (Wei et al., 2011). Den sterke lærende kulturen kommer også til syne gjennom at det gjennom analysen blir funnet at allokeringen til stillinger blir gjort blant annet basert på hvilket inntrykk man gjør i nettverkene man er del av.

Det kan tenkes at i en lærende kultur, som den funnet i Statoil, verdsettes og gis det fordeler til individer som tydelig og villig deler av sin kunnskap med andre. Også dette kan sies å kunne tolkes ut fra analysen. At det er så sterke normer og en sterk kultur for læring og kunnskapsdeling i organisasjonen, kan tenkes å påvirke de ansatte i retning av å utvise kunnskapsdelende atferd selv i en tidspresst situasjon. Dette er fordi en slik atferd tydelig settes pris på gjennom at det gis fordeler i form av muligheter innad i organisasjonen, til dem som velger å utvise slik atferd.

Videre blir det i denne oppgaven tolket dithen at porteføljeorganiseringen i fast track, er en støtte og anerkjennelse av de sosiale praksisfellesskapene som eksisterer i organisasjonen. Også dette kan ses som et sterkt uttrykk for en organisasjon som har fokus på kunnskap og kunnskapsdeling. Tidligere forskning har fremhevet at sosiale praksisfellesskap oppfyller en rekke funksjoner for kunnskapsdannelse, deling og bruk (Wenger, 1998). Organiseringen i porteføljene er slik at man sitter sammen med andre som har lik ekspertise, likt arbeid og lik utdanningsbakgrunn som en selv, men jobber på ulike prosjekter innenfor fast track. Av analysen kan man forstå at porteføljeorganiseringen har mye til felles med de tre grunnleggende dimensjonene til praksisfellesskap: *domene*, *fellesskap* og *praksis*, ved at de som sitter sammen har et felles kunnskapsområde, de skaper en felles identitet, og deler og utvikler felles kunnskap, metoder og verktøy som brukes i fellesskapet. Wenger (2004) trekker frem at det er kombinasjonen av disse tre som gjør det mulig for praksisfellesskapene å kunne dele og bruke kunnskap. Anerkjennelsen av praksisfellesskapet kommer av at organisasjonen har valgt å sette dem sammen med andre det er sannsynlig at de er i et praksisfellesskap med, i stedet for å organisere dem slik at de sitter med dem de jobber på prosjekt med. Lesser og Prusak (2000) trekker frem at slik støtte til praksisfellesskapene vil gjøre at de blir mer effektive, og at medlemmene får bedre tid til å dele kunnskap og erfaringer med hverandre. Dette vil i lengden komme organisasjonen til gode (Wenger, 1998, 2004). Både normene for en lærende kultur og organiseringen i praksisfellesskap kan ses som faktorer som spiller inn på kunnskapsdelingen som finner sted i organisasjonen. Det kan videre tenkes at tilstedeværelsen av disse legger til rette for at kunnskapsdeling skal skje på tross av tidspresst de ansatte jobber under, og at tilstedeværelsen av sosial kapital gjennom praksisfellesskapene fungerer som en buffer mot tidspresst. Dette gjør det mulig for de ansatte å se verdien av og mulighetene for kunnskapsdeling selv i en presst arbeidshverdag. Den videre diskusjonen vil gå nærmere inn på de ulike faktorene ved dimensjonene av sosial kapital som kan være med på å forklare hvorfor kunnskapsdelingen finner sted, på tross av tidspresst de ansatte jobber under.

**Nettverk og nettverksbånd.** Tidligere forskning har poengtert at den strukturelle dimensjonen til sosial kapital forsterkes i sosiale praksisfellesskap, ved at individene får utvikle nettverk med andre individer de har felles interesser med (Lesser & Prusak, 2000). I tillegg kan praksisfellesskapene fungere som referanser, ved at man kan evaluere andres kunnskap uten selv å være i direkte kontakt med dem. Dette kan være tidsbesparende i en hektisk hverdag, hvor man ikke nødvendigvis har anledning til å bruke tid på å prøve å få tak i noen som er vanskelig tilgjengelig, eller noen som man ikke har tette relasjoner med. Om noen man stoler på i eget nettverk har kjennskap til en som oppleves som vanskelig tilgjengelig, så vil man kunne bruke dem for å få bekreftet om kunnskapen er sikker eller ikke. Analysen tyder på at dette er én måte de ansatte i fast track bruker relasjonene og nettverkene sine på i sin søken etter den kunnskapen de har behov for. Dette sparer dem for verdifull tid fordi de slipper å måtte dobbeltsjekke om informasjonen de får stemmer. Videre har gode nettverksbånd blitt trukket fram som noe som påvirker et individs tilgang på kunnskap (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Resultater fra analysen tyder på at det finnes gode og sterke nettverksbånd blant dem som er del av porteføljene i fast track, ettersom de inngår i et tett sosialt praksisfellesskap der de har daglig kontakt med hverandre, og der de samarbeider tett når det er behov for det. I følge Wei og kollegaer (2011) er det slik at i tette nettverk, har flere knyttet bånd til hverandre innad i nettverket, og er dermed bundet til hverandre. Dette gjør at det er mindre tidkrevende og lavere kostnad knyttet til å få tilgang på kunnskapen som eksisterer i nettverket. Dette er et viktig aspekt, fordi det i analysen fremkommer at arbeidsforholdene de ansatte jobber under i fast track, indikerer at de opplever stor grad av usikkerhet knyttet til jobben, ettersom avgjørelser tas på et mindre modent grunnlag. Det kan dermed antas at det i fast track-organiseringen er behov for tette bånd for at kunnskapsdelingen skal finne sted, noe det virker å være i porteføljene. Dette bekreftes av tidligere forskning, som har understreket at man har behov for tette nettverk når situasjonen man er oppi er usikker, slik at man lettere kan være sikker på at informasjonen som deles er til å stole på og noe man kan tørre å sette sin lit til (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De tette nettverkene kan dermed sies å legge til rette for at det er tryggere rammer rundt kunnskapsdelingen i en usikker situasjon. Reagans og McEvily (2003) har presisert at tette nettverksbånd øker sannsynligheten for at individene setter av tid til å hjelpe hverandre. Dette kan også tenkes å være en innvirkende faktor på hvordan de ansatte i praksisfellesskapene finner tiden til å dele kunnskapen. Det kan videre tenkes at det er lettere å finne tid å sette av til å hjelpe andre når man sitter sammen, ettersom tiden som kreves for å kunne møtes ansikt til ansikt med den man ønsker å utveksle informasjon med, er så liten at det oppleves som

verdt det, selv når man er presset på tid. Analysen tyder på at denne tilgjengeligheten gjør det lettere å finne tid til kunnskapsdeling, spesielt når de ansatte ser verdien av samhandlingen med andre.

**Tillit – tilstedeværelsen av trygge relasjoner.** Tette nettverksbånd er en fordel for oppbyggingen av tillit og samarbeid i organisasjonen (Coleman, 1988). Av analysen blir det klart at de ansatte opplever å ha høy tillit til hverandre innad i porteføljene, og i samsvar med tidligere forskning kan dette virke å være en faktor som gjør at kunnskapsdelingen finner sted, på tross av høyt tidspress. Den høye tilliten som eksisterer, kan i tråd med tidligere forskning (Nahapiet, 1996; i Nahapiet & Ghoshal 1998, s.255), reflekteres gjennom at de ansatte tør å dele kunnskap som kan ha høy verdi, for eksempel for å kunne lykkes med gjennomføringen, eller forbedringen av prosjekter. Bakgrunnen for den høye tilliten i porteføljene blir i analysen avslørt å komme av at de ansatte har godt utviklede nettverk før de starter arbeidet i fast track, hvor det kan tenkes at flere fra samme nettverk kommer sammen i porteføljene. En annen forklaring kan være at de ansatte i porteføljene utvikler tillit til hverandre gjennom samhandling og samarbeid. Dette er i tråd med Nonaka (1994) sine argumenter for at man kan opparbeide seg tillit gjennom å dele erfaringer. Delingen vil føre til en større forståelse for andre, noe som videre gjør at man får bedre kjennskap til hverandre. Dette vil styrke tilliten som er nødvendig for videre kunnskapsdeling. Andre hevder at tillit er en nødvendig betingelse for kunnskapsdeling, men at den også kan oppstå som et resultat av kunnskapsdelingen (Davenport & Prusak, 1998). I tråd med dette kan det tenkes at de ansatte i porteføljene allerede har en viss tillit til hverandre på bakgrunn av kjennskapen gjennom tidligere nettverk, og at denne tilliten tillates å vokse på bakgrunn av samhandling og samarbeid i porteføljene. Dette er i tråd med utviklingen av den relasjonelle dimensjonen i sosial kapital, og ses igjen i litteratur på sosiale praksisfellesskap, der det poengteres at praksisfellesskapet utvikler relasjoner som er nødvendige for å opparbeide tillit, noe som igjen er kritisk for den sosiale kapitalen (Lesser & Prusak, 2000).

Tillit blir videre trukket fram som en avgjørende faktor for at kunnskapsdeling skal finne sted i en situasjon preget av usikkerhet og tvetydighet, fordi man løper en større risiko ved å dele kunnskap i slike sammenhenger (Nahapiet, 1996; i Nahapiet & Ghoshal, 1998, s.255). Analysen tyder på at dette er en beskrivelse som passer fast track godt, med tanke på at det er knyttet mye usikkerhet til planleggingen og beslutningstakingen i prosjektene. Analysen tyder på at tilstedeværelsen av tillit i relasjonene legger til rette for at det er stor takhøyde for å si ifra om ting, og for at man kan ta opp vanskelige problemstillinger og utfordringer i de uformelle strukturene i organisasjonen. Dette blir tydelig understreket i

analysen. Men på tross av høy tillit og god takhøyde for å si ifra om problemer, så viser analysen likevel at det er noen individer de ansatte opplever som vanskeligere å samarbeide og å dele kunnskap med enn andre. Det fremkommer at det er et fåtall av dem man arbeider med som oppleves slik, men at det i relasjonen med dem, blir utvekslet lite kunnskap. Vanskeligheten med å dele kunnskap med disse ansatte kan tillegges en mangel på tillit og resiprositet som følge av at de har hatt for få anledninger til å få utviklet dette med dem det gjelder. Dette forklares ved at de gir unnvikende svar på spørsmål fra andre, trekker seg tilbake fra situasjoner der kunnskapsdeling finner sted og velger å holde seg på kontoret framfor å interagere med andre. Denne atferden kan tenkes å oppleves som unnvikende og lite tillitsvekkende for de andre ansatte, og vil dermed kunne ha en negativ effekt på kunnskapsdelingen i denne relasjonen. I analysen fremkommer det at denne oppførselen blir forklart ut fra forskjeller i personlighet, men det kan tenkes at det finnes en annen forklaring på den unnvikende atferden. Thomas og kollegaer (2011) har funnet at man bruker ulike strategier for å håndtere tidspress på arbeidsplassen, og at disse strategiene kunne føre til at når disse individene interagerer med andre, så oppleves de som lite interesserte og avvisende i sin fremtoning. Det kan tenkes at individene som blir beskrevet som vanskeligere å få svar og kunnskap ut av, i denne studien tar i bruk strategier for å håndtere tidspresset, noe som blant annet innebærer å lukke seg inne på kontoret for ikke å bli forstyrret eller å ta imot input fra andre. Fra et kunnskapsdelingsperspektiv vil dette kunne være negativt, både fordi man ikke får tatt i bruk andres kunnskap, men også fordi andre ikke kan få dra nytte av kunnskapen vedkommende har. Av analysen fremkommer det at de andre ansatte ikke klarer å opparbeide seg tillit til disse medarbeiderne, og at de derfor unngår å oppsøke dem dersom de har behov for å få tak i kunnskap som kan hjelpe dem å løse problemer de støtter på i arbeidet sitt. Det kan dermed tenkes at individer som opplever tidspresset som uoverkommelig, ikke klarer å ta del i kunnskapsdelingen som foregår rundt dem på arbeidsplassen.

Sett i lys av dette fremkommer det i analysen at de ansatte i stor grad nøye vurderer utbyttet av kunnskapsdelingen. Dette kan ses i sammenheng med at det er viktig for dem å få noe nyttig og relevant i retur. I forholdene beskrevet over er ikke dette tilfellet, og de ansatte velger derfor å utelukke de individene som motsetter seg kunnskapsdelingen. Dette handler om resiprositet. Som nevnt er resiprositet at man ønsker å få noe igjen for det man deler, og den blir dermed avgjørende for hvorvidt man velger å dele kunnskapen man besitter (Hendriks, 1999). Dette er fordi deling av kunnskap er funnet å medføre en risiko for at man kan bli utnyttet (Ipe, 2003). Analysen tyder på at de ansatte velger hvem de deler sin

kunnskap med basert på tillit og resiprositet i relasjonen, og at de dermed velger å holde tilbake i relasjoner der de opplever å få lite eller ingenting igjen, lik det er beskrevet over.

Oppbyggingen og vedlikeholdingen av tillit i porteføljene ser ut til å opprettholdes på tross av tidspresset de ansatte opplever. Det kan tenkes at dette skyldes at de ansatte allerede har opparbeidet en viss tillit til hverandre, i tillegg til at det er anledning for samhandling i porteføljene. Dette kan ses i lys av tidligere forskning som har funnet at tillit øker ansattes villighet til å sette av tid og å bruke krefter på å hjelpe andre (Reagans & McEvily, 2003). Mangel på tid til samhandling kan ses som en av de største truslene mot utviklingen og vedlikeholdingen av tillitsrelasjoner, men gjennom organiseringen i porteføljene unngås altså dette ved at det blir en naturlig interaksjon mellom medlemmene i praksisfelleskapene på daglig basis. Videre kan det tenkes at den prekære mangelen på ressurser i ingeniøryrkene, gjør at de ansatte føler seg trygge i sine jobber, og dermed ikke ser det som truende å dele verdifull kunnskap med andre. De ser ikke andre som en stor konkurranse, men heller som samarbeidspartnere de kan jobbe sammen med mot et felles mål. Det kan tenkes at dette også kan gjøre det lettere å bygge opp tillit til andre ansatte, ettersom man ikke trenger å være redd for at de andre utgjør en trussel mot egen posisjon i organisasjonen.

Sett i lys av dette kan man anta at den relasjonelle dimensjonen av sosial kapital er bedre utviklet på den uformelle arenaen, enn den formelle, og at dette fører til at det er større sannsynlighet for at kunnskapsdeling finner sted her. I og med at tillit og relasjoner mellom individene krever tid for å utvikles, er det nærliggende å tro at organiseringen i porteføljene er av avgjørende karakter for at kunnskapsdelingen skal finne sted på tross av tidspresset. Videre vil det kunne antas at tilstedeværelsen av den relasjonelle dimensjonen kan virke som en buffer mot tidspress i arbeidshverdagen.

**Felles kontekst og referanserammer.** I analysen fremkommer det at de ansatte i fast track i stor grad foretrekker å dele kunnskapen sin med andre som har lik fagbakgrunn eller jobb som dem selv. Dette kan ses i lys av et behov for å ha et felles språk og en felles referanseramme med dem man deler kunnskap med. Dette kan knyttes opp mot den kognitive dimensjonen ved sosial kapital, som refererer til behovet for en felles kontekst og felles språk i kunnskapsdelingen (Lesser & Prusak, 2000). Måten å utvikle en slik felles kontekst og språk er gjennom samhandling og samarbeid mellom individene, samt at de har en viss overlapping av tidligere kunnskap (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Fra analysen kan det antas at de ansatte i porteføljene i fast track kan sies å få mulighet til samhandling og samarbeid, noe som vil tilrettelegge for oppbyggingen av felles kontekst og språk. Bakgrunnen for at de ansatte velger å prioritere samhandling og samarbeid innad i porteføljen kan ses som et resultat av

den tidligere nevnte opplevelsen av resiprositet, som øker sannsynligheten for interaksjon mellom individene. Viktigheten av felles referanserammer i kunnskapsdelingen kan ses i lys av mangelen på dette i møtevirksomheten i organisasjonen. Som nevnt der oppleves det som problematisk å få delt kunnskapen sin med de andre møtedeltakerne, ettersom disse ikke har mulighet til å kunne forstå de spesifikke problemene hver enkelt står overfor, fordi de mangler felles referanserammer, og kompetansebasert tillit. Begge kan sies å være til stede i porteføljene, og dette vil, ut fra antakelser fra tidligere forskning, være med på å legge til rette for, og lettere gjøre kunnskapsdelingen. Dette kan tenkes å spare de ansatte for tid i delingsprosessen, ettersom man fortere vil møte forståelse fra andre for problemene man støter på, i tillegg til at man må bruke mindre tid på å forklare situasjonen for den andre. Det kan også være med på å forklare hvorfor de ansatte velger å ty til kunnskapsdeling i de uformelle strukturene, og hvorfor dette er en atferd som blir opprettholdt på tross av tidspress i arbeidshverdagen. Et annet viktig aspekt som sikrer utviklingen av den sosiale kapitalen, og spesifikt den kognitive dimensjonen, er organiseringen i porteføljene som i større grad sikrer kontinuitet i forhold til hvem man sitter sammen med og forholder seg til på daglig basis. Som tidligere indikert kan man hoppe fra ulike prosjekter, men man blir sittende med de samme personene rundt seg. Dette vil kunne skape kontinuitet i relasjonene mellom de ansatte i fast track, noe som vil sikre den videre utviklingen av sosial kapital i porteføljene.

Analysen indikerer at de sosiale praksisfellesskapene og den sosiale kapitalen i stor grad vil kunne virke som en buffer mot tidspress, slik at kunnskapsdeling finner sted på tross av tidspresset de ansatte opplever å arbeide under. Den eksisterende tilliten mellom medlemmene av porteføljene og de sterke normene for kunnskapsdeling i organisasjonen, kan ses som utslagsgivende for at kunnskapsdelingen finner sted. Begge disse faktorene oppfordrer til at de ansatte skal sette av tid til å dele sin kunnskap med andre, på tross av at de opplever seg presset på tid i hverdagen. I lys av punktene som er diskutert over, blir det tydelig at det for de ansatte er viktig å se verdien og fordelene ved kunnskapsdelingen for at de skal kunne prioritere den framfor annet i arbeidshverdagen. Det kommer tydelig fram i analysen at på tross av tidsbegrensningene, så prioriterer de ansatte å dele kunnskap gjennom de uformelle strukturene, fordi de ser det som nyttig og verdifullt for arbeidet. Utfordringen for organisasjonen kan sies å være den videre utviklingen av praksisfellesskapene og nettverkene på utsiden av porteføljene. Dette kan ses på som viktig fordi det i analysen blir avdekket at ikke alle som arbeider i fast track, er organisert i porteføljene. Det kan skyldes ressursmangelen og behovet for spisskompetanse på ulike områder der individer som tilhører andre deler av organisasjonen må hentes inn. Utfordringene disse støter på, i tillegg til



organisasjonens utfordringer med utviklingen av kunnskapsdelingen i en tidspresst hverdag vil bli diskutert under.

### **Tidspressets innvirkning på utviklingen av nye sosiale praksisfellesskap**

Tidligere forskning har trukket frem at for at sosiale praksisfellesskap skal kunne utvikles, så krever det anledninger hvor medlemmene kan møtes og interagere med hverandre (Lesser & Prusak, 2000). Analysen i denne studien viser at tidspresst gjør at de ansatte ikke finner tid til å delta på arrangementer og møter som skjer utenfor porteføljene. Det er flere grunner til at dette kan være problematisk for kunnskapsdelingen i organisasjonen. Det er problematisk at de ansatte ikke får anledning til å danne nye relasjoner med andre utenfor porteføljene fordi det kan tenkes at også disse vil kunne dra nytte av kunnskapen som eksisterer i fast track, og omvendt. Utvidelsen av de sosiale praksisfellesskapene er avhengig av at det finnes muligheter for samhandling utenfor porteføljene som de ansatte finner tid til å kunne delta på. Slik tid til interaksjon ansikt til ansikt er funnet å være avgjørende for utviklingen av sosial kapital også (Cohen & Prusak, 2001). Videre kan det tenkes at båndene i det nettverket man har, som eksisterer utenfor porteføljene, svekkes som følge av at man ikke får tid til å møte og interagere med dem. Tidligere forskning har funnet at sosiale relasjoner styrkes når man får møtes ansikt til ansikt, men svekkes om de ikke blir vedlikeholdt (Bourdieu, 1986). Cohen og Prusak (2001) sine funn om at interaksjon gjennom intranett og virtuelle møter kan hjelpe å opprettholde bånd mellom individene, gir en indikasjon på at i det korte løp vil nettverkene utenfor porteføljene kunne opprettholdes på bakgrunn av tidligere oppbygget sosial kapital. Men de presiserer videre at disse møterommene ikke vil være til hjelp om det ikke allerede eksisterer et fellesskap mellom individene som tar det i bruk, og videre at fellesskapet forsvinner om de ikke får sjansen til å møtes periodisk (Cohen & Prusak, 2001). At tidspresst fører til at de ansatte ikke finner tid til å samhandle og møte andre ansatte enn dem de sitter sammen med, kan dermed ses som en trussel mot kunnskapsdelingen i organisasjonen. I det lange løp vil dette kunne føre til at viktig kunnskap som eksisterer utenfor porteføljene ikke blir formidlet til dem som kunne ha benyttet den i fast track. Dette kan ses i sammenheng med et annet punkt som kommer fram i analysen, nemlig utfordringen for dem som jobber på fast track-prosjekt uten at de er en del av porteføljearbeidet. Disse uttrykker i større grad et savn etter møtepunkter der de kan få nye kontakter både innad i fast track, men også ellers. Det er tydelig at de lener seg på sitt eksisterende nettverk for å få tilgang på kunnskap, men dette nettverket kan sies å være tilfeldig avhengig av tidligere kontakt med andre, så det er en fare for at de kanskje ikke har

tilgang på de rette kildene til informasjon når det kommer til jobbing i fast track. Ettersom de ikke er del av den indre kjernen av praksisfellesskapene i fast track, kan det tenkes at de ikke alltid får tilgang på den kunnskapen de har behov for i den situasjonen de er i. Dette kan være med på å forklare noen av utfordringene organisasjonen har med at det til tider oppleves at de gjør de samme feilene om og om igjen, og at det noen ganger er dårlig kommunikasjon i begynnelsen av nye prosjekter. Av analysen kommer det fram at det ikke oppleves at man trenger mange møter for å kunne skape nye relasjoner, men at det er et behov for å kunne få møtt andre ansikt til ansikt for at dette skal skje. Disse funnene støtter tidligere forskning, som har indikert at mulighetene for utvikling av sosial kapital blir styrket av samhandling mellom individene, og gjør det mulig å bygge tillit og dele artefakter og historier. Dette vil være med på å knytte tettere bånd mellom individene, og øke sannsynligheten for at de i fremtiden vil føle seg komfortable med å kontakte hverandre om de skulle ha behov for hjelp (Lesser & Prusak, 2000).

### **Implikasjoner for fast track-organiseringen**

Sentrale momenter fra diskusjonen rundt funnene i analysen, samt tidligere relevant forskning og teori, kan gi et innblikk i hva som kan være viktige implikasjoner for at kunnskapsdelingen skal forbli god i fast track-organiseringen, selv om presset på tid er høyt. Diskusjonen har vist at det er forskjell på hvilken innvirkning tidspresset har på de ulike arenaene for kunnskapsdeling, samt at tilstedeværelsen av sosial kapital kan synes å virke som en buffer mot tidspress for kunnskapsdeling. Dette gir en indikasjon på at organiseringen i porteføljene i fast track, som gir mulighet for samhandling mellom individene i en hektisk hverdag, legger til rette for at den sosiale kapitalen både blir opprettholdt og videreutviklet. Videre gjør dette at de ansatte prioriterer kunnskapsdeling selv når de opplever tidspress, fordi de ser det som verdifullt og givende for deres videre arbeid med prosjektene. Tilstedeværelsen og opprettholdelsen av sosial kapital ses dermed som viktig for å opprettholde kunnskapsdelingen i en hektisk arbeidsdag. Konsekvensene for organisasjonen blir å opprettholde de gode normene og den lærende kulturen som fremmer kunnskapsdeling, samtidig med at porteføljeorganiseringen opprettholdes. Videre ses det som avgjørende for den fremtidige kunnskapsdelingen at det settes av tid og muligheter for samhandling på tvers av fagdisipliner, også utenom kunnskapsdelingsmøtene, slik at de ansatte får anledning til å opparbeide seg sosial kapital i relasjoner til andre utenom egen nærmeste portefølje-krets. Til slutt kan det nevnes at om kunnskapsdatabasen skal få noen verdi for de ansatte, kan det tenkes at det trengs en bedre søkemotor, og eventuelt en gjennomgang for de ansatte der

formålet med bruken av databasen blir presisert. Så lenge dette mangler, vil det bli vanskelig for de ansatte å se databasen som en ressurs i kunnskapsdelingen.

### **Metodiske betraktninger**

**Forskningsmetode og datainnsamling.** I denne studien har jeg brukt kvalitativ metode og intervjuer for å undersøke kunnskapsdeling i fast track. Min medstudent og jeg opplevde det som et riktig valg å ta i bruk intervju for denne undersøkelsen, ettersom vi på den måten fikk tilgang på fylldige og detaljerte beskrivelser fra informantene våre, noe som resulterte i et solid datamateriale. Det kunne likevel vært hensiktsmessig å hafått et større innblikk i hvordan fast track-organiseringen fungerte i praksis, med et eventuelt besøk i lokalene, og større innsyn i databasene og møtevirksomheten deres. Slike observasjoner kunne gitt oss en bedre innsikt, noe som igjen ville styrket datamaterialet vi sitter igjen med. Ettersom intervjuene våre foregikk med kort tids mellomrom var det liten tid til å bearbeide intervjuguiden i særlig grad, men den lille tiden vi hadde til rådighet, både mellom hvert intervju (vi satte av 1 time til refleksjon og diskusjon) og mellom intervjudagene, gjorde at vi fikk anledning til å kunne gjøre noen små endringer og presiseringer, til fordel både for oss selv og for informantene. Dette gav oss muligheten til å reflektere rundt hvilke spørsmål vi ønsket at skulle utdypes nærmere, og hvilke spørsmål vi kunne utelate. Jeg opplevde at muligheten for å kunne bearbeide datamaterialet underveis ga fordeler for de videre intervjuene, men for kvaliteten og dybden til datamaterialet skulle jeg gjerne sett at jeg hadde hatt enda mer tid, slik at jeg kunne ha startet transkribering og analysing av dataene underveis. Dette ville gitt meg et bedre utgangspunkt for analyseprosessen, ved at nye empiriske data kunne blitt kontinuerlig innhentet ut fra tema og kategorier som dukket opp i det tidlige datamateriale, og som jeg hadde et ønske om å undersøke nærmere. Charmaz (2006) betegner dette som teoretisk sampling, og det er et kjennetegn ved GT. Når det kommer til gjennomføringen av intervjuene, kan det tenkes at det at min medstudent og jeg er to unge studenter som ikke er ansatt i Statoil, eller har noen direkte tilknytning til organisasjonen, kan ha påvirket de svarene som ble gitt oss av informantene. Det oppleves til tider som om informantene tilpasset språket sitt når de skulle forklare ting til oss, og dette kan ha hatt en innvirkning på intervjusamtalen.

**Validitet.** Validering av forskningsprosessen for å vurdere om man undersøker det man sier man undersøker, fremstår som et viktig aspekt i forskningsprosessen (Kvale, 1997; Kvale & Brinkmann, 2009). Konteksten undersøkelsen blir gjennomført i, som sensitivitet overfor teoretiske, etiske og sosiokulturell kontekster, trekkes frem som viktig i forskningen

(Yardley, 2008). Jeg har valgt å presentere konteksten denne undersøkelsen er gjennomført i, både innledningsvis, i metodedelene og i resultatdelen. *Arbeidsforholdene i fast track*, som er den første delen av resultatdelen min, gir en kontekstforklaring på hvordan situasjonen er for dem som jobber i fast track, både gjennom tidspresset, ressursmangelen og opplevelsen av umodenhet og uklarheter. Informantene har blitt spurt om deltakelse basert på at de innehar relevant informasjon for denne oppgaven, og det skal presiseres at resultatene mine gir et bilde av oppfatningen av kunnskapsdeling som mine informanter gir uttrykk for, og som jeg videre har tolket.

Overførbarheten til resultatene i denne oppgaven vil hovedsakelig være innad i Statoil. Dette er fordi konteksten for oppgaven er ganske spesifikt linket til situasjonen slik den er i fast track. Men det kan også ha en viss relevans for liknende bedrifter med lik organisasjonsstruktur der kunnskapsdeling står sentralt, og praksisfellesskap utgjør en del av organisasjonen. Det er fordi denne undersøkelsen fremlegger prosesser som både fremmer og hemmer kunnskapsdelingen, og som dermed påvirker hvordan og om denne forekommer i praksisfellesskapene. Funnene i denne undersøkelsen støtter som sådan tidligere empirisk forskning gjort på samme område i andre organisatoriske kontekster. Likevel vil jeg presisere at den spesifikke konteksten i fast track, blant annet med ressursmangelen og tidspresset, gjør at de ansatte i Statoil kan sies å jobbe under mer spesifikke forhold, noe som kan ha hatt innvirkning på funnene i denne studien. Dette kan være med å begrense overføringsverdiene til denne studien. Man kan ikke forutsi, men muligens anta hva som kan være sannsynlige funn i liknende situasjoner og kontekster.

### **Implikasjoner for videre forskning**

Funnene fra denne undersøkelsen kan gi noen retningslinjer for fremtidig forskning. Analysen tyder på at tidspress på arbeidsplassen har ulik effekt på den formelle og den uformelle arenaen for kunnskapsdeling. Man kan derfor ta dette ett skritt videre, og undersøke om funnene i denne studien er like i andre organisasjoner. Dette vil kunne være med på å øke forståelsen for hvorfor kunnskapsdeling under tidspress fungerer noen steder, og andre steder ikke.

Videre tyder funnene på at kunnskapsdelingen på den uformelle arenaen fungerer bra som følge av tilstedeværelsen av sterke normer for kunnskapsdeling, tillit mellom de ansatte og felles referanserammer. I tillegg har de ansatte muligheten til å samhandle med hverandre på daglig basis, og kan dermed få videreutviklet disse faktorene, på tross av tidspresset. Det ville derfor kunne være interessant å undersøke hvilke av disse faktorene som har størst

innvirkning på at kunnskapsdelingen finner sted under tidspress, og videre hva organisasjonen kan gjøre for å tilrettelegge for at denne får mulighet til å utvikle seg. I tillegg ville en nærmere studie av hva som kan tilrettelegge for at de ansatte velger å ta i bruk de formelle arenaene for kunnskapsdeling i større grad, vært interessant. Organisasjonen bruker mye ressurser på å sette i stand den formelle arenaen for kunnskapsdeling, men ut fra funnene i denne undersøkelsen virker den ikke å ha den effekten som er ønsket fra organisasjonens side. En undersøkelse som går mer i dybden, spesielt på hva som skal til for at databasene i større grad skulle bli tatt i bruk, kunne derfor vært interessant, både for individene og for organisasjonen som helhet.

I denne undersøkelsen blir det vist til en ressursmangel som antas å ha den effekten at de ansatte føler seg trygge i jobben, og at det dermed blir tryggere å dele selv kunnskap som ses på som svært verdifull for individet. I lys av dette, ville det vært interessant å se nærmere på organisasjoner der konkurransen mellom individene er større, ettersom det kan tenkes at situasjonen i denne studien sann sett er ganske unik.

### **Avslutning og oppsummering**

Formålet med denne oppgaven var å undersøke hvilken effekt tidspress hadde på den formelle og den uformelle arenaen for kunnskapsdeling. Funnene indikerer at kunnskapsdelingen på de to arenaene blir påvirket ulikt av tidspresset som oppleves i arbeidshverdagen, hvor den formelle er funnet å lide mest. Dette blir forklart ut fra ulik grad av tilstedeværelse av sosial kapital på de to arenaene. Med sosial kapital menes faktorer ved dimensjonene som utgjør denne, som tillit, normer, nettverksbånd og felles referanserammer. Studien tyder på at tilstedeværelsen av disse virker som en buffer mot tidspresset, og gjør at kunnskapsdeling finner sted på den uformelle arenaen. Dette blir gjort mulig ved at de ansatte er organisert slik at de sitter sammen med andre i det samme sosiale praksisfellesskapet. På den måten kan de interagere med de andre medlemmene på daglig basis. Videre viser fraværet av den sosiale kapitalen på den formelle arenaen, at tidspresset tar overhånd og gjør kunnskapsutvekslingen mindre verdifull for de ansatte. Det viser seg også at kunnskapsdelingen som finner sted på den uformelle arenaen, i seg selv fremmer videre utvikling av sosial kapital. Med dette kan det tenkes at det blir en positivt forsterkende spiral på den uformelle arenaen, hvor bufferen mot tidspresset blir sterkere med tiden. Et sentralt funn er dermed at tilstedeværelsen av en sterk sosial kapital motvirker de negative effektene tidspress ellers ville hatt på kunnskapsdelingen på den uformelle arenaen. På den andre siden er det et sentralt funn at tidspresset gjør at utviklingen av ny sosial kapital der den ikke

eksisterer fra før av, blir vanskelig, og at tidspresset dermed også vanskeliggjør kunnskapsdeling på den formelle arenaen hvor den sosiale kapitalen ikke allerede er til stede.

**REFERANSELISTE**

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E. & Levin, D. Z. (2003). Nurturing Trust in Knowledge-Sharing Networks. *The Academy of Management Executive*, 17, 64-77.  
doi: 10.5465/AME.2003.11851845
- Argote, L. (2005). Reflections on two views of managing learning and knowledge in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 43-48. doi:  
10.1177/1056492604273179
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of co-operation*. New York, NY: Basic Books.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York, NY: Ballantine Books.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Press.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work, and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, 16, 1021-1027. doi:  
10.1177/017084069501600605
- Boisot, M. (1995). *Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*. London: Routledge.
- Boland, R. J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, 6, 350-372.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. I J. G. Richardson (Red.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. (s. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decisions Sciences*, 34(2), 385-415.  
doi.: 10.1111/1540-5915.02326
- Bruner, J. S. (1990). *Acts of meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Charmaz, K. (1995). Grounded theory. I J. A. Smith, R. Harré, & L. van Langenhove, (Red.), *Rethinking Methods in Psychology* (s.27-49). London: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2000). Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (2 utg., s. 509-535). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications.
- Charmaz, K., & Henwood, K. (2007). Grounded Theory. I C. Willig & W. Stainton-Rogers, (Red.) *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (s.240-259). London: Sage Publications.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company. How Social Capital Makes Organizations Work*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*.(3.utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive Inquiry in Organizational Research: Questions and Possibilities. *Human Relations*, 56, 983–1003. doi:10.1177/00187267030568004
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management.



- The Academy of Management Executive*, 14, 113-127. doi:  
10.5465/AME.2000.3979820
- E24 (2013). *Norge mangler 10 000 ingeniører*. Hentet 05.05.2013, fra <http://e24.no/jobbnorge-mangler-10-000-ingenioerer/20328408>
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resources Development Quarterly*, 15(3), 350-383. doi: 10.1002/hrdq.1104
- Ellingsæter, A. L. (2005). "Tidsklemme" - metafor for vår tid. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 46(3), 297-326.
- Ellingsæter, A. L. (2009). *Vår tids moderne tider: det norske arbeidstidsregimet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10, 803-813. doi: 10.2307/258048
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, SA: Aldine.
- Goodman, P.S., & Darr, E. D. (1998). Computer-aided systems and communities: mechanisms for organizational learning in distributed environments. *Management Information Systems Quarterly*, 22, 417-440. doi:10.2307/249550
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Haugen, Ø. (2012). *Tidspress i arbeidslivet – en kvantitativ studie av forklaringer på opplevd tidspress i arbeidslivet* (Masteroppgave, Universitetet i Agder), Agder: Universitetet i Agder.
- Hayes, R., & Oppenheim, R. (1997). Constructivism: Reality is what you make it. I T. Sexton & B. Griffin (Red.), *Constructivist thinking in counseling practice, research and training* (s.19-41). New York: Teachers College Press.

- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6, 91-100.  
doi:10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M
- Herrington, J. D., & Capella, L. M. (1995). Shopper reactions to perceived time pressure. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 23(12), 13-21. doi: 10.1108/09590559510103963
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2, 88–115. doi: 10.1287/orsc.2.1.88
- Huysman, M., & De Wit, D. (2002). *Knowledge sharing in practice*. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2, 337-359. doi:10.1177/1534484303257985
- Iyer, E. S. (1989). Unplanned purchasing: Knowledge of shopping environment and time pressure. *Journal of Retailing*, 65(1), 40-58.
- Kjøde, A., & Jordahl, A. (2010). Lederutviklingsprogram som virkemiddel for utvikling av kunnskapsdeling i norske multinasjonale selskaper. *Magma. Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*. Lastet ned 03.05.13, fra: <http://www.magma.no/lederutviklingsprogram-som-virkemiddel-for-utviklingavkunnskapsdeling-i-norske-multinasjonale-selskaper>
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision. I R. M. Kramer & T. R. Tyler (Red.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. (s. 357- 389). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kruuse, E. (2003). *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og tilgrænsende fag* (5.utg.). København: Dansk psykologisk forlag

- Kvale, S. (1996). *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21, 487-513. doi: 10.1177/0170840600213001
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lesser, E. L. (2000). Leveraging social capital in organizations. I E. L. Lesser (Red.). *Knowledge and social capital. Foundations and applications* (s.3-16). USA: Butterworth-Heinemann
- Lesser, E. L., & Prusak, L. (2000). Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. I J. W. Cortada, & J. A. Woods, (Red.). *The Knowledge Management Yearbook, 2000-2001* (s. 251-259). USA: Butterworth-Heinemann
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340. doi: 10.1146/annurev.soc.14.1.319
- Maule, A. J., Hockey, R. J., & Bdzola, L. (2000). Effects of time pressure on decision making under uncertainty: Changes in affective state and information processing strategy. *Acta Psychologica*, 104(3), 283-301. doi: 10.1016/S0001-6918(00)00033-0

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.  
doi:10.2307/258792
- Mills, J., Bonner, A., & Francis, K. (2006). Adopting a constructivist approach to grounded theory: Implications for research design. *International Journal of Nursing Practice*, 12, 8-13. doi:10.1111/j.1440-172X.2006.00543.x
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. The centrality of trust. I R. M. Kramer & T. M. Tyler (Red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. (s. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Misztal, B. (1996). *Trust in modern societies the search for the bases of social order*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318-335.
- Morse, J. M., & Field, P. A. (1995). *Qualitative research methods for health professionals* (2.utg.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266. doi:10.2307/259373
- Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2011). Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon. *Magma. Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*. Lastet ned 03.05.13, fra:  
<http://www.magma.no/kunnskapsdeling-i-en-kompleks-organisasjon>
- Nohria, N., & Eccles, R. G. (1992). Face-to-face: Making network organizations work. I N. Nohria and R. G. Eccles (Red.), *Networks and organizations: Structure, form and action* (s.288-308). Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nordstrom, C. R., Hall, R. A., & Bartels, L. K. (1998). First impressions versus good impressions: The effects of self-regulation on interview evaluations. *Journal of Psychology, 132*(5), 75-80. doi: 10.1080/00223989809599281
- Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science, 13*(4), 370-386. doi: 10.1287/orsc.13.4.370.2947
- Ordonez, L., & Benson III, L. (1997). Decisions under time pressure: How time constraint affects risky decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 71*(2), 121-140. doi: 10.1006/obhd.1997.2717
- Orr, J. (1990). Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture. I D. Middleton & D. Edwards (Red.). *Collective Remembering*. (s.169-189). London: Sage.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis and Strategic Management, 11*(3), 359-374. doi: 10.1080/095373299107401
- Parise, S. (2007). Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources, 9*(3), 359-383. doi:10.1177/1523422307304106

- Pidgeon, N., & Henwood, K. (1997). Using grounded theory in psychological research. I N. Hayes (Red.), *Doing qualitative analysis in psychology* (s. 245-273). Hove, UK: Psychology Press
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13), 35-42.
- Rabin, M., & Schrag, J. L. (1999). First impressions matter: A model of confirmatory bias. *Quarterly Journal of Economics*, 114(1), 37-82. doi: 10.1162/003355399555945
- Rasmussen, B. (1999). *Organisering av kunnskapsproduksjon. Grenseløse jobber og grådige organisasjoner?* (KUNNE Nedtegnelse 11-99). Trondheim: SINTEF Teknologiledelse
- Rastegary, H., & Landy, F. (1993). The interactions among time urgency, uncertainty and time pressure. I O. Svenson, & A. J. Maule, (Red.). *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making*. (s.217-239). New York, NY: Plenum Press.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267. doi:10.2307/3556658
- Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, 44, 661-681. doi: 10.2307/3069409
- Seyler, D. L., Holton III, E. F., Bates, R. A., Burnett, M. F., & Carvalho, M. A. (1998). Factors affecting motivation to transfer training. *International Journal of Training & Development*, 2(1), 2-16. doi: 10.1111/1468-2419.00031
- Sole, D., & Edmondson, A. (2002). Situated knowledge and learning in dispersed teams. *British Journal of Management*, 13, 17-34. doi:10.1111/1467-8551.13.s2.3

- Statoil (2011). *Hvorfor hurtigutbygginger?* Hentet 03.05.2013, fra <http://www.statoil.com/no/TechnologyInnovation/FieldDevelopment/ONS2010ARealFastTrack/Pages/WhyFastTrack.aspx>
- Statoil (2012a). *Flere hurtigutbygginger på norsk sokkel.* Hentet 03.05.2013, fra <http://www.statoil.com/no/TechnologyInnovation/FieldDevelopment/ONS2010ARealFastTrack/Pages/default.aspx>
- Statoil (2012b). *Fast track.* Hentet 03.05.2013, fra <http://www.statoil.com/no/OurOperations/FutureVolumes/FastTrack/Pages/default.aspx>
- Storberg, J. (2002). The evolution of social capital theory: A review of a theory of social capital and implications for HRD. *Human Resources Development Review*, 1(4), 468-499. doi: 10.1177/1534484302238437
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques.* Newbury Park, CA: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology. An Overview. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, (Red.). *Handbook of Qualitative Research.* (s. 273-285). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Svenson O., & Maule, A. J. (1993). *Time pressure and stress in human judgment and decision making.* New York, NY: Plenum Press.
- Thomas, R. W., Fugate, B. S., & Koukova, N. T. (2011). Coping with time pressure and knowledge sharing in buyer-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 47(3), 22-42. doi: 10.1111/j.1745-493X.2011.03229.x
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.* Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag

- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology, 80*(2), 239-252. doi:10.1037/0021-9010.80.2.239
- Trygstad, S., Sollund, M., & Johansen, B. (2003). *Bedre arbeidsmiljø i hjemmetjenesten? Evaluering av Arbeidstilsynets landsomfattende kampanje "Rett hjem"* (NF 2003: 23). Bodø: Nordlandsforskning.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Organization Science, 185*(4157), 1124-1131.
- Vera, D., & Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. I M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles (Red.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (s. 122-141). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Walsh, J.P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review, 16*, 57-91.
- Wang, S., & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review, 20*, 115-131. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.10.001
- Wei, J., Zheng, W., & Zhang, M. (2011). Social capital, and knowledge transfer: A multi-level analysis. *Human Relations, 64*(11), 1401-1423. doi: 10.1177/0018726711417025
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice – Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2004). Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal, 68*, 1-8.
- Wenger, E., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review, 78*, 139-146.
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and*



*method*. Maidenhead, UK: Open University Press.

Yardley, L. (2008). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J.A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology. A practical guide to research methods* (2.utg., s. 235-251). London, UK: Sage Publications.



## Vedlegg A: Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE

#### Det siste Fast track (FT)-prosjektet du deltok i

- 1 Kan du fortelle oss litt om det siste FT-prosjektet du var med i/ er med i?
- 2 Hvordan deltok du i dette prosjektet?
- 3 Hvordan opplevde du det å være del av dette FT-prosjektet?
- 4 Dersom det finnes et typisk FT-prosjekt, hva kjennetegner dette?

#### Implementering av tiltak

- 5 Hvilke effekter har den nye arbeidsorganiseringen i FT hatt på det psykososiale arbeidsmiljøet?
  - a Dersom utfordringer: Hva har blitt gjort for å ta tak i dette?
- 6 Hvilke tiltak ifht psykososiale arbeidsmiljøfaktorer ble utarbeidet i PRIMA prosessen?
  - a Hvordan ble tiltakene utarbeidet?
  - b Hva var din rolle i denne prosessen?
- 7 Hvordan opplevde du at disse tiltakene ble implementert i prosjektene?
  - a I hvilken grad har det fungert?
  - b Hvilke erfaringer gjorde du deg? Utfordringer?
  - c Hvordan tok du dette med deg videre til nye prosjekter?
  - d Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag?
- 8 Hvordan har tiltakene blitt overført til nye prosjekter?
- 9 Kan du beskrive hvordan tiltakene har påvirket miljøet i prosjektgruppen?
  - a Hva fungerer/fungerer ikke?
- 10 Hvordan vil du beskrive leders rolle for gjennomføring av implementering av tiltak i prosjektgruppen?

#### Etter FT-prosjektet.

- 11 Hvordan blir erfaringer fra tidligere FT-prosjekter delt i nye prosjekter?
  - a Hvordan opplever du denne erfaringsdelingen?
  - b Hvem har ansvar for erfaringsdelingen?
- 12 Hvilke erfaringer tar du med deg inn i nye FT-prosjekter?
- 13 Hvordan har du delt dine erfaringer fra tidligere FT-prosjekter med nye medarbeidere?
  - a Hvem er den mest naturlige for deg å dele erfaringer med?
  - a Kan du gi et eksempel på en gang du ikke ønsket å dele erfaringer med andre? Hvorfor unngikk du å dele erfaringene?
  - b Hvordan får din erfaringsdeling konsekvenser? Hva skjer dersom du deler erfaringer om noe som har eller ikke har fungert?
- 14 Hvordan opplever du å lytte til kollegaer som har erfaring fra arbeidsorganiseringen som gjennomfører FT?
  - a Hvilket utbytte opplever du at du får av det?

- 15 Hvordan opplever du at miljøet eller kulturen i prosjektgruppen påvirker hvordan man deler erfaringer?
  - a Hva tenker du er den viktigste arenaen for læring i organisasjonen?
- 16 Hvordan har arbeidsorganiseringen i FT-prosjekter endret seg i dag i forhold til hvordan det var når du først inntrådte i slike prosjekter?
  - a Positive/negative? Kan du gi eksempler?
- 17 Hvordan opplever du det å jobbe for en organisasjon som har kontinuerlig fokus på forbedring og læring?
- 18 Hvordan har du opplevd denne samtalen? Er det noe du ønsker å tilføye/rette på?

**Vedlegg B: Informasjonsskriv****Informasjonsskriv masterprosjekt**

Vi er to masterstudenter i organisasjonspsykologi ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim, og vi skal skrive masteroppgave i samarbeid med TPD TEX HSEC Statoil ASA, Health and Working Environment. Temaet for oppgaven vil være organisasjonslæring og kunnskapsforvaltning i Fast-Track prosjekter. Vi ønsker å undersøke hvordan organisasjonslæring finner sted, og hvordan organisasjonen forvalter kunnskapen og erfaringene innad i og mellom Fast-Track prosjekter.

Vi ønsker særlig å dra nytte av din erfaring fra Fast-Track prosjekter. I tillegg er vi interessert i å undersøke dine opplevelser med og deltakelse i forbedringsprosesser knyttet til psykososialt arbeidsmiljø. Det er ønskelig at denne undersøkelsen bidrar til utvikling av organisasjonslæring i Statoil ASA. Dette er derfor en anmodning til deg om å ta stilling til hvorvidt du ønsker å delta i undersøkelsen vår. Ditt forhold til arbeidsgiver vil ikke påvirkes av hvorvidt du velger å delta eller ikke.

For å samle inn data til prosjektet vårt vil vi gjennomføre intervjuer. Vi beregner at intervjuet vil ta ca 1 time, med pauser etter behov. Vi vil presisere at det er frivillig å delta i denne undersøkelsen, og at du kan velge å trekke deg når som helst uten å oppgi grunn.

Som masterstudenter har vi taushetsplikt og plikt til å følge etiske retningslinjer hva angår anonymitet og konfidensialitet. Personidentifiserbare data vil kun være tilgjengelig for undertegnede masterstudenter og vår veileder. Persondata og opplysninger vil anonymiseres og senere slettes når oppgavene er ferdig, innen utgang av 2013.

Studien er meldt til personvernombudet for forskning, norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Veileder på masterprosjektet er Anne Iversen ved NTNU: [Anne.Iversen@svt.ntnu.no](mailto:Anne.Iversen@svt.ntnu.no)

Med vennlig hilsen,

Cecilia Kaland: [ceciliak@stud.ntnu.no](mailto:ceciliak@stud.ntnu.no)

Camilla Soulère: [camilsou@stud.ntnu.no](mailto:camilsou@stud.ntnu.no)

## Vedlegg C: Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring

Organisasjonslæring og forbedringsprosesser knyttet til psykososialt arbeidsmiljø.

Jeg har lest og mottatt informasjon om undersøkelsen og har samtidig hatt anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker herved å delta i prosjektet.

Selv om jeg skriver under på dette svarskjemaet kan jeg når som helst trekke meg under intervjuet uten å måtte oppgi noen grunn.

.....  
Navn

Dato/Underskrift

Leveres til:

Cecilia Kaland (NTNU)

Camilla Soulère (NTNU)