

Ina Bjørkedal Jenssen

Kunnskapsdeling som konkurransefortrinn - en kvalitativ studie om ansattes motivasjon

Masteroppgave i Industriell innovasjon og digital sikkerhet

Veileder: Godfrey Mugurusi

Juni 2023

Ina Bjørkedal Jenssen

Kunnskapsdeling som konkurransefortrinn - en kvalitativ studie om ansattes motivasjon

Masteroppgave i Industriell innovasjon og digital sikkerhet
Veileder: Godfrey Mugurusi
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne studien har som hensikt å undersøke hvilken betydning kunnskapsdeling har for casebedriftens evne til å konkurrere i et samfunn hvor kunnskap har fått økende oppmerksomhet. Flere og flere bedrifter drar nytte av å sette fokus på kunnskapsdeling som en del av sin organisering og ledelse, og det er derfor interessant å utforske hvorvidt kunnskapsdeling muliggjort gjennom sosiale relasjoner har betydning for bedriftens konkurransefortrinn. For å belyse problemstillingen er tre forskningsspørsmål (FS) formulert:

FS1: Hvilken betydning har faktorer som tillit, motivasjon og kultur for de sosiale relasjonene mellom de ansatte i bedriften?

FS2: Hvilken innvirkning har de sosiale relasjonene mellom ansatte på hvilken kunnskap som blir delt og hvordan denne kunnskapen deles?

FS3: Hvordan kan sosiale relasjoner og kunnskapsdeling mellom de ansatte komme til uttrykk som et av bedriftens konkurransefortrinn i form av ytelse og effektivitet?

For å forske på temaet og problemstillingen har jeg valgt å benytte meg av en kvalitativ forskningsmetode, med casestudier som forskningsdesign. Det ble gjennomført seks dybdeintervjuer med et utvalg fra casebedriften om deres erfaringer og opplevelser rundt nøkkelbegreper som tillit, motivasjon, organisasjonskultur, kunnskapsdeling og konkurransefortrinn.

Funnene er presentert ved bruk av en «within-case»-analyse, hvor hvert enkelt intervju er skrevet ut i form av sitater og gjenfortelling av intervjuobjektene egne opplevelse av sosiale relasjoner, kunnskapsdeling og konkurransefortrinn i casebedriften. Videre ble disse intervjuene analysert og kodifisert for å se nærmere på hva som stod frem som hovedfunn i oppgaven. Hovedfunnene ble deretter knyttet sammen med det teoretiske grunnlaget og forskningsspørsmålene i diskusjonskapittelet ved bruk av en «cross-case»-analyse. De viktigste funnene i denne oppgaven er at motivasjonsfaktorene tillit, organisasjonskultur, kommunikasjon og vilje fremstår som det største grunnlaget for de ansattes grad av kunnskapsdeling i casebedriften. Dernest er det også viktig å fremheve den positive innvirkningen tilstedeværelsen av kunnskapsdeling har for bedriftens konkurransefortrinn. Konkurransefortrinn i form av følt effektivitet og ytelse kan også virke motiverende for ansatte, og disse funnene er derfor modellert i en kunnskapsdelingsmodell.

Avslutningsvis, for å oppsummere, synes funnene å vise at kunnskapsdeling som er muliggjort gjennom motivasjonsfaktorene tillit, organisasjonskultur, kommunikasjon og vilje kan være et bidrag til bedriftens konkurransefortrinn i form av opplevd effektivitet og ytelse. Dette prosjektet er et potensielt bidrag til forståelsen av kunnskapsdeling blant ansatte, og kan benyttes innenfor kunnskapsledelse i akademia og arbeidsmarkedet.

Abstract

This study aims to investigate the impact of knowledge sharing on the case company's ability to compete in a society where knowledge has gained increasing attention. More and more companies benefit from focusing on knowledge sharing as part of their organization and management, and it is therefore interesting to explore whether knowledge sharing enabled through social relationships has an impact on the company's competitive advantage. Three research questions (RQ) have been formulated to shed light on the thesis statement:

RQ1: What impact do factors such as trust, motivation and organizational culture have on the social relations between employees in the company?

RQ2: What impact do the social relations between employees have on what knowledge is shared and how this knowledge is shared?

RQ3: How can social relations and knowledge sharing between employees be expressed as one of the company's competitive advantages in terms of performance and efficiency?

To research the topic and the thesis statement, I have chosen to use a qualitative method, with case studies as the research design. Six in-depth interviews were conducted with a sample of the case company's employees about their experiences and perceptions of key concepts such as trust, motivation, organizational culture, knowledge sharing and competitive advantage.

The findings are presented using a within-case analysis, where each interview is written out in the form of quotes and retelling of the interviewees' own experiences of social relations, knowledge sharing and competitive advantage in the case company. Furthermore, these interviews were analyzed and codified to look more closely at what emerged as the main findings of the thesis. The main findings were then linked to the theoretical basis and research questions in the discussion chapter using a cross-case analysis. The most important findings of this thesis are that the motivational factors of trust, organizational culture, communication and willingness emerge as the fundamental basis for the employees' degree of knowledge sharing in the case company. Secondly, it is also important to highlight the positive impact the presence of knowledge sharing has on the company's competitive advantage. Competitive advantage in terms of perceived efficiency and performance can also be motivating for employees, and these findings are therefore modeled in a knowledge sharing model.

In conclusion, the findings seem to show that knowledge sharing that is enabled through the motivational factors of trust, organizational culture, communication and willingness can be a contribution to the company's competitive advantage in terms of perceived efficiency and performance. This project is a potential contribution to the understanding of knowledge sharing among employees and can be used within knowledge management in academia and the labor market.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et to-årig masterstudie i industriell innovasjon og digital sikkerhet på NTNU Gjøvik. Det har vært utrolig lærerikt og spennende å være del av et ettertraktet og helt nytt masterprogram, hvor jeg som student i stor grad har fått lov å bidra til å skape og forme studiehverdagen. Etter åtte år med studier, og et halvt år med masterskriving er jeg stolt og lettet over å endelig kunne presentere et ferdig produkt. Dette har vært to fantastiske år i Gjøvik, som jeg flytter fra med en helt unik kompetanse og masse morsomme minner på lasset. Det har vært mange lange dager, og hadde det ikke vært for gode hjelpere hadde jeg ikke kommet like helskinnet i mål;

Jeg ønsker først og fremst å takke intervjuobjektene som stilte opp for intervju og dannet grunnlaget for denne oppgaven.

Deretter rettes en stor takk til min veileder, Godfrey Mugurusi, for alle timene du har lagt ned for å veilede og hjelpe meg på vei i dette prosjektet. Du har vært stødig og jeg har lært utrolig mye av deg i denne prosessen. Takk for gode og konkrete tilbakemeldinger og uvurderlig hjelp i struktureringen og innholdet av masteroppgaven min. Jeg ønsker også å rette en stor takk og klem til tante Else som tok på seg jobben med å korrekturlese oppgaven!

Til slutt ønsker jeg å rette en stor takk til mamma, pappa og søsknene mine som er evige støttespillere og som har gitt meg all den tid og kjærlighet jeg har trengt som masterstudent.

Gjøvik, 5.juni 2023

Ina Bjørkedal Jensen

Innholdsfortegnelse

Figurer	ix
Tabeller	x
Forkortelser	x
1 Innledning	11
1.1 Problemstilling	12
1.2 Litteratursøk og konseptuelt rammeverk	12
1.3 Oppgavens struktur	14
2 Teori	15
2.1 Kunnskap	15
2.1.1 Eksplisitt og taus kunnskap	16
2.1.2 Kunnskapsarbeider	18
2.2 Kunnskapsdeling	18
2.2.1 Begrepsavklaring	18
2.2.2 Deling av taus og eksplisitt kunnskap	18
2.2.3 SEKI-modellen	19
2.3 Sosiale relasjoner	20
2.3.1 Tillit	20
2.3.2 Motivasjon	22
2.3.3 Organisasjonskultur	25
2.4 Konkurransefortrinn	28
3 Metode	29
3.1 Tilnærming	29
3.2 Casestudie	30
3.3 Utvelgelse av intervjuobjekter	30
3.4 Datainnsamling	32
3.5 Gjennomføring av intervju	32
3.6 Reliabilitet og validitet	33
3.7 Dataanalyse	34
3.8 Etske hensyn og håndtering av data	35
4 Funn	36
4.1 Casebedrift	36
4.2 Fagspesialist for team Y2	37
4.3 Fagspesialist for team Y1	40
4.4 Kunderådgiver i team Z1	43
4.5 Kunderådgiver i team Z1	46
4.6 Teamspesialist i team Z1	48
4.7 Fagspesialist i team Y1	50

4.8 Oppsummering	53
5 Analyse av hovedfunn	54
6 Diskusjon	57
6.1 <i>Motivasjonsfaktorer</i>	57
6.1.1 Tillit.....	57
6.1.2 Kommunikasjon	58
6.1.3 Organisasjonskultur	60
6.1.4 Vilje og indre motivasjon	61
6.1.5 Motivasjonsfaktorer og forskningsspørsmål 1	62
6.2 <i>Kunnskapsdeling</i>	62
6.2.1 Artefakter.....	63
6.2.2 Taus og tapt kunnskap	64
6.2.3 Sosiale relasjoner og forskningsspørsmål 2	65
6.3 <i>Konkurransefortrinn</i>	66
6.3.1 Effektivitet og ytelse	66
6.3.2 Kunnskapsdeling og forskningsspørsmål 3	67
7 Konklusjon	68
7.1 <i>Oppsummering og problemstilling</i>	68
7.2 <i>Hovedfunn og den nye modellen</i>	70
8 Kritikk og implikasjoner ved studien	72
8.1 <i>Begrensninger og videre forskning</i>	72
8.2 <i>Praktiske implikasjoner</i>	73
9 Vedlegg	8
Vedlegg 1. <i>Intervjuguide</i>	8
Vedlegg 2. <i>Informasjonsskriv</i>	11
Vedlegg 3. <i>Datahåndteringsplan</i>	14
10 Referanser	15

Figurer

Figur 1 - Konseptuelt rammeverk.	14
Figur 2 - Kunnskap som et isfjell.	17
Figur 3 - SEKI-modellen.	19
Figur 4 - Motivasjonskontinuumet.....	23
Figur 5 - Herzbergs tofaktorteori.	25
Figur 6 - Organisasjonskart	36
Figur 7 - Konseptuelt rammeverk (repetisjon)	54
Figur 8 - Hovedfunn av analyseprosess.	55

Tabeller

Tabell 1 - Noen definisjoner av kunnskap i litteraturen.	15
Tabell 2 - Faktorer for tilstedeværelse av tillit.....	21
Tabell 3 - Kulturtypologier	25
Tabell 4 - Kulturdimensjoner.....	27
Tabell 5 - Kjennetegn ved kvalitative forskningsmetoder	29
Tabell 6 - Oversikt over utvalget	32
Tabell 7 - Oversikt over intervjuobjektens posisjon.....	37

Forkortelser

«Snap»	Sende et bilde eller en chatmelding på appen Snapchat
«Teams»	Henviser her til programmet Microsoft Teams

1 Innledning

Det famøse uttrykket «kunnskap er makt» ble først uttrykt av Francis Bacon i 1597, og har siden vært brukt i en rekke ulike kontekster av blant annet filosofene Thomas Hobbes og Michael Foucault (Rodríguez García, 2001). I senere tid har kunnskap blitt brukt som et samlebegrep for informasjon, datamateriale og erfaringer eller ferdigheter hos mennesker (Shin et al., 2001). Ifølge Smith (2001) er omtrent 99 prosent av arbeidet folk gjør basert på kunnskap. Det er imidlertid ikke bare informasjon og konstruerte dokumenter som kan klassifiseres som kunnskap. Det kan også være en del av et verktøy, det kan være hvordan enkelte gjenstander er designet eller hvordan rom er utformet (Massingham, 2020). For eksempel kan stoler «lære» oss hvordan vi skal sitte riktig, mens en lesesal oppmuntrer oss til å fokusere på oppgaven fremfor oss. Man kan på mange måter si at kunnskap er en abstrakt enhet i menneskers hoder og kan sammenlignes med intuisjon eller sosiale normer. Massingham (2020) presenterer også en definisjon som sier at kunnskap først dukker opp når mennesker interagerer gjentatte ganger i sosiale sammenhenger med både nye og etablerte rutiner og prosedyrer.

På grunn av den økende oppmerksomheten kunnskap har fått i samfunnet, har også interessen for organisering og ledelse av fenomenet kunnskap økt betraktelig. Det faktum at kunnskap beskrives som en nøkkelkilde for konkurransefortrinn i organisasjoner, har ført til at kunnskapsledelse har havnet på agendaen til de fleste av dagens virksomheter (Ndlela & Du Toit, 2001). Organisasjoner leter alltid etter nye måter å forbli i markedet og konkurrere effektivt på, men det kan være utfordrende å dele eller distribuere kunnskap uten at dette er en eksplisitt arbeidsoppgave og en del av organisasjonens ledelse. Kunnskapsledelse drives blant annet av et økt nivå av konkurranse og innovasjon i markedet, og kunnskap må derfor kunne utvikles og assimileres i et stadig høyere tempo (Ndlela & Du Toit, 2001). I dagens arbeidsliv har det også blitt vanligere for ansatte å pensjonere seg tidligere eller bytte jobber hyppigere, noe som fører til tap av kunnskap. Organisasjoner må sørge for å tilrettelegge for kunnskapsdeling slik at kunnskap fra ansatte som slutter i virksomheten blir overført til de ansatte som er igjen. Ergo er kunnskapsledelse helt avgjørende for at selskaper skal kunne konkurrere i dagens markeder (Ndlela & Du Toit, 2001).

Ved et raskt Google-søk kan over syv norske universiteter og høyskoler skilte med studier og emner innen kunnskapsledelse, og det er derfor tydelig at dette er et fagområde som er ettertraktet i det norske arbeidslivet. Internasjonale konsulentfirmaer har siden 1990-tallet diskutert hvordan kunnskapsledelse kan implementeres i organisasjonens strategi (Hansen et al., 2013). Store selskaper som Ernst & Young, BCG og McKinsey har siden den tid investert mye tid og ressurser på å optimalisere kunnskapsdelingen internt mellom sine ansatte. Det er likevel ikke bare konsulentbransjen som drar nytte av å iverksette kunnskapsledelse og andre tiltak for kunnskapsdeling. Fagdisipliner som økonomi, sosiologi, datavitenskap, regnskap og revisjon, samt journalistikk drar nytte av å ha et større fokus på kunnskapsledelse (Massingham, 2020). I likhet med konsulentbransjen har også selskaper innen disse fagområdene tatt i bruk teknologier for å hjelpe kunnskapsdelingen, som helpdesk-systemer, databaseteknologier og systemer for ytelse og støtte (Massingham, 2020). Kunnskapsledelse er med andre ord en helt grunnleggende del av organisering og ledelse i dagens organisasjoner, nettopp fordi de potensielle fordelene av kunnskapsdeling er såpass betydelige at det kreves en større investering for å tilrettelegge for dette. En studie gjort av Wang and Noe (2010) viser at kunnskapsdeling

er det grunnleggende middelet ansatte kan ta i bruk for å bidra til økte nivåer av kunnskap, innovasjon og blir til slutt konkurransefortrinnet til organisasjonen.

«Et selskap skal forstås som et sosialt fellesskap som spesialiserer seg på hastighet og effektivitet i opprettelse og overføring av kunnskap» (Naif Marouf, 2007). Organisasjoner er med andre ord knyttet sammen av komplekse bånd av mangfoldig karakter, hvor disse båndene kan være basert på vennskap, arbeid eller rådgivning. Det som strømmer gjennom de ulike tilknytningene kan være ressurser, informasjon eller kunnskap, og formen for relasjon i nettverk kan ha viktige implikasjoner for handlinger (Naif Marouf, 2007). Forskningens fokus på sosiale relasjoner og fellesskap som et grunnlag for kunnskapsdeling kan videre forstås som en elementær faktor som spiller inn på hvilken kunnskap som deles og hvordan denne kunnskapen distribueres. En studie utført av Burke (2011) viser at kunnskapsdeling kun skjer der det er tillit og hvor det er en felles følelse av eierskap til målet. Tendensen til å dele kunnskap er derfor basert på mellommenneskelige relasjoner mellom medarbeidere som i organisasjonen og effektene av sosiale relasjoner i team. Å styrke de sosiale relasjonene mellom individer er derfor helt avgjørende for å motivere dem til å dele kunnskap (Burke, 2011). Basert på dette og tidligere avsnitt ønsker jeg derfor å undersøke problemstillingen som presenteres i det følgende avsnitt.

1.1 Problemstilling

Problemstillingen for dette prosjektet dreier seg om hvorvidt kunnskapsdeling muliggjort gjennom sosiale relasjoner har betydning for bedriftens konkurransefortrinn, og for å tydeliggjøre tematikken er problemstillingen delt inn i tre forskningsspørsmål (FS):

FS1: Hvilken betydning har faktorer som tillit, motivasjon og kultur for de sosiale relasjonene mellom de ansatte i bedriften?

FS2: Hvilken innvirkning har de sosiale relasjonene mellom ansatte på hvilken kunnskap som blir delt og hvordan denne kunnskapen deles?

FS3: Hvordan kan sosiale relasjoner og kunnskapsdeling mellom de ansatte komme til uttrykk som et av bedriftens konkurransefortrinn i form av ytelse og effektivitet?

Svarene på disse forskningsspørsmålene vil kunne være et interessant bidrag til forskningen, men kan også gi god nytte til bedrifter som ønsker å stille sterkere i et konkurransepreget marked. For eksempel vil svarene gi en indikasjon på hvordan bedrifter kan bruke kunnskap og kunnskapsdeling som et steg i å bli mer konkurransedyktige. Svarene vil også gi en pekepinn på hvordan man kan utnytte de sosiale relasjonene mellom ansatte for å bedre deres effektivitet og ytelse, og derav skape et konkurransefortrinn. For å kunne besvare problemstillingen med forskningsspørsmål er det hensiktsmessig å gjennomføre et litteratursøk, samt konstruere et konseptuelt rammeverk.

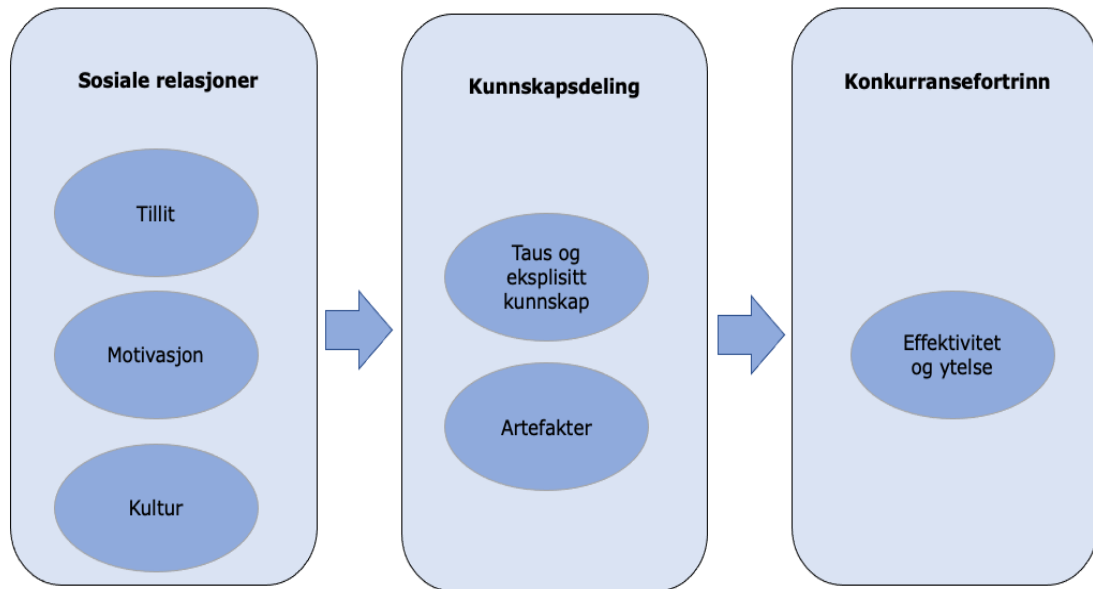
1.2 Litteratursøk og konseptuelt rammeverk

Hensikten med en litteraturgjennomgang er å gjennomgå hva andre har gjort på områder som ligner, men som ikke nødvendigvis er identiske med ens eget undersøkelsestema. En litteraturgjennomgang har mange fordeler. Blant annet kan det hjelpe deg å finne ut om andre forskere allerede har tatt tak i og løst problemstillingen du står ovenfor. Den kan også tilføre nye ideer, perspektiver og tilnærminger, noe som igjen kan hjelpe deg med å

tolke og gi funnene dine mening, og til slutt bidra til å knytte dine resultater til arbeidet til de som har gått foran deg (Leedy et al., 2021). Leedy et al. (2021) fremhever viktigheten av nøkkelord som beskriver temaet som kan brukes ved søk etter litteratur. I dette prosjektet er det naturlig å dra frem begreper som kunnskap, kunnskapsledelse, kunnskapsdeling, konkurransefortrinn, kultur, motivasjon, tillit og sosiale relasjoner. Alle disse nøkkelbegrepene har blitt flittig brukt for å identifisere allerede relevant forskning som kan bidra til forståelsen av temaet og som kan brukes for å besvare forskningsspørsmålene som er presentert ovenfor. Med utgangspunkt i nøkkelordene startet jeg derfor å søke i databaser på nett som google scholar og web of science. Jeg har også tatt utgangspunkt i pensumartikler og -bøker fra et tidligere fag som handlet om kunnskapsledelse. Med god hjelp av veileder og forelesere, har en håndfull artikler blitt utgangspunktet for å finne annen relevant forskning, og det har blitt en naturlig snøball-metode. Det er viktig å påpeke at dette prosjektet ikke er en fullverdig litteraturgjennomgang, men at tidligere forskning og teori brukes for å supplere og bidra til å forklare de funn som kommer frem i prosjektet.

Problemstillingen som er presentert ovenfor ble til som et resultat av et spesialiseringsprosjekt innen samme tema, samt etter å ha lest tidligere forskning og diskutert tematikken med forelesere og medstudenter. I det følgende vil det derfor være naturlig å illustrere forskningsspørsmålene i form av et konseptuelt rammeverk som vil være ryggraden for prosjektets teoretiske bakgrunn. Et konseptuelt rammeverk defineres av Leshem and Trafford (2007) som «den nåværende versjonen av forskerens kart over territoriet som undersøkes». Det er en mindre utviklet form for teori og kan bestå av utsagn som knytter abstrakte konsepter til empiri (Leshem & Trafford, 2007). Rammeverket nedenfor illustrerer hvordan forskningsspørsmålene henger sammen og skaper (et fenomen) og den overliggende problemstillingen om hvorvidt kunnskapsdeling kan brukes som et konkurransefortrinn. Det er satt sammen av de tre komponentene som er definert i forskningsspørsmålene. I første boks er sosiale relasjoner plassert med underkategoriene tillit, motivasjon og kultur, hvor spørsmålet er i hvilken grad disse faktorene har en innvirkning på kunnskapsdelingen mellom ansatte i en organisasjon. Videre består kunnskapsdeling av komponentene taus og eksplisitt kunnskap, men også ulike artefakter for deling av kunnskap. Det blir videre fruktbart å se på hvordan kunnskapsdeling kan utspille seg som et konkurransefortrinn for organisasjonen i form av effektivitet og ytelse. Konkurransefortrinn er i ikke definert i noen målbar enhet i dette prosjektet, men måles i form av effektivitet og ytelse. Effektivitet defineres heretter som den følelsen intervjuobjektene har av å være effektive i sin arbeidshverdag, mens ytelse dreier seg om opplevd kundetilfredshet og intervjuobjektene vurdering av gode resultater. Alle disse komponentene vil hver for seg og sammen bli presentert i form av tidligere forskning i teorikapittelet, men vil også bli videre diskutert i analysen i samspill med de funn som kommer frem av prosjektet.

Figur 1 - Konseptuelt rammeverk.



Figuren er selvkonstruert.

1.3 Oppgavens struktur

Dette prosjektet er i det følgende strukturert som et resultat av universitetets retningslinjer, samt den naturlige gangen av en forskningsbasert studentoppgave. Oppgaven er delt inn i syv hovedkapitler, *innledning, teori, metode, funn, analyse og diskusjon, svakheter ved studien og videre forskning, og til slutt en konklusjon*. Innledningen tar for seg aktualisering av tematikken kunnskapsledelse og kunnskapsdeling, samt studentens motivasjon for prosjektet i sin helhet. Videre er problemstilling og litteratursøket presentert for å forberede leseren på prosjektets videre gang. Det neste kapittelet, teorikapittelet, består av en strukturert gjennomgang av relevant tidligere forskning om blant annet kunnskapsledelse og kunnskapsdeling, sosiale relasjoner og konkurransefortrinn, samt definisjoner av sentrale begreper som er grunnleggende for prosjektet. Neste kapittel vil begrunne valg av metode, datainnsamling og utvelgelse av intervjuobjekter. Videre vil de funn som er samlet inn gjennom prosjektet presenteres, hvorpå funnene deretter vil diskuteres opp mot relevant teori og tidligere forskning i analyse-kapittelet. Til slutt vil oppgaven ta for seg svakheter ved studien og implikasjoner for videre forskning før det til slutt vil redegjøres for en kort konklusjon.

2 Teori

I dette kapittelet presenteres tidligere forskning og litteratur om temaet kunnskapsdeling, og er i hovedsak delt inn i tre underkapitler: kunnskap, sosiale relasjoner og konkurransefortrinn. Kapittelet har som formål å gi et felles teoretisk grunnlag før funn av datainnsamlingen blir presentert og diskutert opp mot presentert teori.

2.1 Kunnskap

Begrepet «kunnskap» defineres av Shin et al. (2001) på to forskjellige måter, på den ene siden kan kunnskap sees på som en representasjon av den virkelige verden, mens på den andre siden kan kunnskap fremstå som et produkt av samspillet mellom individuell erkjennelse og virkelighet. I forskningen er det utallige definisjoner av begrepet kunnskap, men det er dog konsensus i miljøet at antakelsen om at kunnskap er noe annet enn informasjon og data er korrekt (Shin et al., 2001). I tabellen under presenteres en rekke definisjoner som er fremhevet i Shin et al. (2001) og Massingham (2020).

Tabell 1 - Noen definisjoner av kunnskap i litteraturen

Forfatter	Definisjon
Dretske (1999)	Kunnskap sees på som et produkt laget av råstoffet informasjon.
Zack (1999)	Kunnskap er en meningsfylt akkumulering av informasjon, hvor informasjon er datamateriale i en meningsfull kontekst.
Greenwood (1998)	Kunnskap er verdifull informasjon for en spesifikk organisasjon, hvor informasjon er råstoff.
Davenport & Prusak (1998)	Kunnskap er informasjon kombinert med erfaring, kontekst, tolkning og refleksjon.
Rollett (2003)	Kunnskap er ofte avbildet øverst i et hierarki, med informasjon under og data nederst.
Vance (1997)	Kunnskap er autentisert informasjon og informasjon er tolket data.
Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2003)	Kunnskap er sammen med ferdigheter og evner det som utgjør menneskelig kapital.
Nonaka (2002)	Kunnskap defineres som berettiget sannhet, kunnskap er en dynamisk menneskelig prosess av å rettferdiggjøre personlig tro som en del av sannheten.
Davidson & Voss (2002)	Å tillegge mening til informasjon gjør at den transformeres til kunnskap.
Lambe (2007)	Kunnskap kan være en del av verktøy og designet i gjenstander eller miljøer. Kunnskap er en abstrakt entitet i menneskers hoder.
Barnes & Milton (2016)	Kunnskap er grunnlaget for god dømmekraft og beslutningstaking, det er også en ressurs for organisasjoner.

Tabellen er basert på definisjoner i Shin et al. (2001) og Massingham (2020).

Fellesfaktoren for alle disse definisjonene som er beskrevet ovenfor er at kunnskap er plassert øverst i en hierarkisk struktur av type datamateriale. Alle forfatterne ser ut til å være omforent om at informasjon er en representasjon av kunnskap, men at informasjon i seg selv ikke er kunnskap. Informasjon og kunnskap representerer derfor ulike deler av det samme konseptet, og kan fritt omgjøres til hverandre avhengig av situasjonen. Det kan enkelt forklares som at informasjon som behandles gjennom brukerens hjerne deretter blir brukerens kunnskap. På den andre siden kan kunnskap som brukeren har som hensikt å overføre bli til informasjon ved artikulering (Shin et al., 2001).

Til tross for at Shin et al. (2001) beskriver hvordan forskere har kommet frem til at kunnskap og informasjon fungerer i en hierarkisk symbiose, sier studien til Wang and Noe (2010) at forskere enda ikke har nådd konsensus om skillene mellom kunnskap og informasjon. For eksempel mener noen forskere at informasjon bare er «en flyt av meldinger», mens kunnskap er basert på informasjon og berettiget med ens tro. Andre forskere mener dog at all informasjon betraktes som kunnskap, men kunnskap er mer enn bare informasjon (Wang & Noe, 2010). Smith (2001) introduserer ideen om at kunnskap tilhører bedriftsressurser som styringssystemer, merkeidentitet, kundeinformasjon og bedriftens omdømme. Samme studie viser at verdien av kunnskap økes når den har et sentralt formål og fokuserer på oppdrag, kjerneverdier og strategiske prioriteringer.

De siste årene har forskere forsøkt å definere kunnskap mer relatert til konteksten ledelse (Shin et al., 2001). Ifølge Shin et al. (2001) definerer blant annet KPMG kunnskap som forretningsinformasjon om kunder, produkter, prosesser og konkurrenter. Følgelig hevder de derfor at kunnskap kan arkiveres på papir eller i elektrisk form. Når organisasjoner slår seg sammen, nedbemanner, omorganiserer eller endrer organisasjonskultur kan uvurderlig kunnskap gå tapt eller begraves under ny informasjon. Medarbeidere som slutter tar også med seg verdifull kunnskap, ressurser, ferdigheter og erfaringer (Smith, 2001). Kunnskapen som er viktig å beholde i selskaper kan videre deles inn i kategoriene taus og eksplisitt kunnskap.

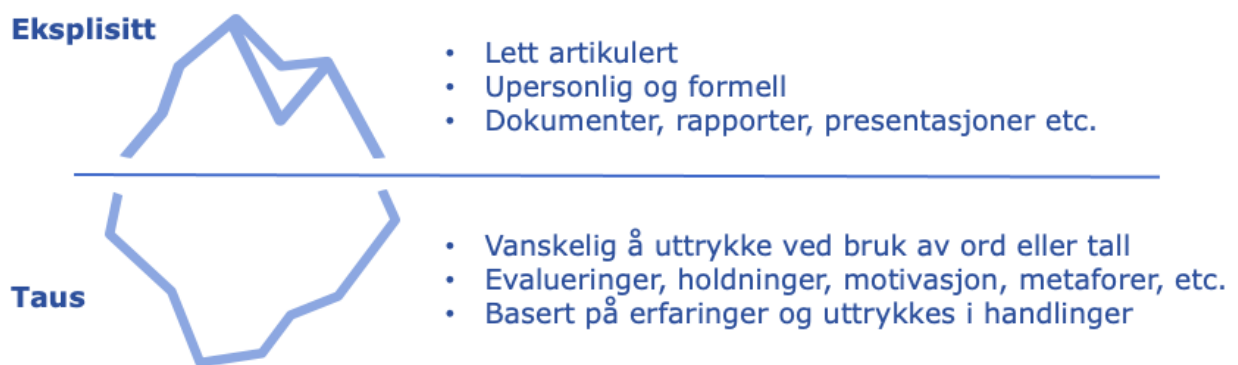
2.1.1 Eksplisitt og taus kunnskap

Koskinen et al. (2003) definerer eksplisitt kunnskap som den formen av kunnskap som et individ har tilegnet seg hovedsakelig på skole og universitet. Eksplisitt kunnskap er lett artikulert eller redusert til skrift og er ofte upersonlig og formell i naturen. Denne formen for kunnskap aktualiseres ofte gjennom dokumenter, rapporter, kataloger, presentasjoner, patenter, formler, osv. (Holste & Fields, 2010). Eksplisitt kunnskap innebærer med andre ord faktiske utsagn om forhold som materialeegenskaper, teknisk informasjon og verktøyegenskaper og kan enkelt gjengis i form av ord eller tall (Koskinen et al., 2003). Eksplisitt kunnskap beskrives som en «vit-hva»-kunnskap som er teknisk og krever et visst nivå av akademisk kunnskap eller forståelse som oppnås gjennom formell utdanning. Når eksplisitt kunnskap defineres i tall eller ord, kan de brukes som en ressurs for å løse lignende problemstillinger som oppstår i fremtiden (Smith, 2001).

Den andre kategorien kunnskap beskrives av Koskinen et al. (2003) som kunnskap som er basert på individers erfaringer og uttrykker seg i menneskelige handlinger i form av evalueringer, holdninger, synspunkter, forpliktelser, motivasjon, osv. Taus kunnskap kan

være utfordrende å uttrykke direkte i ord og den eneste måten å presentere den på er gjennom metaforer, tegninger og uttrykksmetoder som ikke krever en formell bruk av språk. Taus kunnskap defineres ofte ved uttrykket «vi vet mer enn vi kan fortelle», for eksempel kan gjenkjenning av ansikter, å sykle eller å svømme uten å ha den minste idé om hvordan disse tingene gjøres, være et godt eksempel på taus kunnskap i praksis (Koskinen et al., 2003). Taus kunnskap handler i stor grad om «å bli forstått uten å bli uttrykt åpent», det er automatisk og krever lite eller ingen tid eller tanke (Smith, 2001). Denne kunnskapen kan hjelpe oss med å bestemme hvordan organisasjoner tar avgjørelser og kan påvirke den kollektive oppførselen til deres ansatte (Smith, 2001). Smith (2001) deler taus kunnskap inn i to kategorier; kognitiv eller teknisk. Teknisk taus kunnskap kommer til syne når mennesker mestrer en spesifikk mengde kunnskap eller bruker ferdigheter som gradvis utvikles (f.eks. håndverkere). Mennesker med teknisk taus kunnskap anses som ubevisst dyktige, nettopp fordi de vet noe så godt at de ikke er klar over hva som må gjøres for å lykkes. Kognitiv taus kunnskap kan derimot innlemme implisitte mentale modeller og oppfatninger som er så rotfestet at de tas for gitt (Smith, 2001).

Figur 2 - Kunnskap som et isfjell



Tekst i figur er basert på Smith (2001).

Kunnskap i form av eksplisitt og taus kunnskap kan, som illustrert ovenfor, sammenlignes med et isfjell hvor den eksplisitte kunnskapen er den som er mest synlig, mens taus kunnskap ofte finnes under overflaten og kan være vanskeligere å få tak på. Shin et al. (2001) hevder at kunnskap skapes av samspillet mellom taus og eksplisitt kunnskap, men at grensen mellom de to ikke er klar. Taus kunnskap dannes av eksplisitt kunnskap, og eksplisitt kunnskap dannes av taus kunnskap. Taus kunnskap spiller en større rolle i den strategiske planleggingen til ledere og profesjonelt ansatte, nettopp fordi denne kunnskapen er vanskeligere å kommunisere og dele (Holste & Fields, 2010). Shin et al. (2001) hevder at taus kunnskap antas å ha større verdi enn eksplisitt kunnskap fordi taus kunnskap er vanskelig å artikulere. Det er likevel viktig å påpeke at taus kunnskap ikke bare er viktig fordi den ikke kan artikuleres, men fordi den ikke er artikulert og omdannet til eksplisitt kunnskap enda (Shin et al., 2001). Det vil derfor være viktig for organisasjoner og dens ledelse å fokusere på å identifisere og utnytte verdifull taus kunnskap som kan være særdeles nyttig når den blir omdannet til eksplisitt kunnskap (Shin et al., 2001). Taus kunnskap er ofte undervurdert og utilstrekkelig benyttet i organisasjoner (Smith, 2001). Nesten to tredjedeler av arbeidsrelatert informasjon som gradvis omdannes til taus

kunnskap kommer fra sosiale relasjoner i form av tilfeldige samtaler, historier, veiledning og praksisplasser.

2.1.2 Kunnskapsarbeider

Irgens and Wennes (2011) definerer kunnskapsarbeidere som «ansatte som på selvstendig grunnlag utførte sitt arbeid basert på den kunnskap de selv hadde tilegnet seg, heller enn på grunnlag av ordrer, instruksjoner eller prosedyrer». Kunnskapsarbeideren kjennetegnes også av en rekke andre faktorer som at de innehar en større grad av autonomi og mobilitet, de drives av en sterk indre motivasjon, ønsker en flat organisasjonsstruktur og vil ha arbeidsbetingelser som gjør det mulig å nå mål (Irgens & Wennes, 2011).

2.2 Kunnskapsdeling

2.2.1 Begrepsavklaring

I forskning blir begreper som kunnskapsdeling, kunnskapsoverføring og kunnskapsutveksling brukt om hverandre og med ulike definisjoner. Wang and Noe (2010) definerer kunnskapsdeling som den handlingen hvor mennesker gir kunnskap for å hjelpe og samarbeide med andre, slik at de lettere kan løse problemer, utvikle nye ideer eller iverksette retningslinjer. Begrepet brukes ofte for å beskrive skriftlig korrespondanse eller kommunikasjon mellom eksperter, og skiller seg fra begrepene kunnskapsoverføring og kunnskapsutveksling. Kunnskapsdeling beskrives videre som det grunnleggende middelet for at ansatte skal kunne bidra til bruk av kunnskap og innovasjon. Kunnskapsdeling mellom ansatte og innenfor team gir organisasjoner mulighet til å utnytte og kapitalisere på kunnskapsbaserte ressurser (Wang & Noe, 2010). Kunnskapsoverføring innebærer både deling av kunnskap fra kilden, men også mottakerens tilegnelse og anvendelse av kunnskap. Kunnskapsutveksling inkluderer både deling av kunnskap til andre og søken etter kunnskap fra andre (Wang & Noe, 2010). Dette prosjektet vil først og fremst benytte begrepet kunnskapsdeling for å beskrive bevegelsen av kunnskap mellom individer og grupperinger, og det vil ikke skilles betydelig mellom de tre begrepene kunnskapsdeling, kunnskapsoverføring eller kunnskapsutveksling.

2.2.2 Deling av taus og eksplisitt kunnskap

Holste and Fields (2010) hevder at den primære metoden for å overføre taus kunnskap er ved ansikt-til-ansikt-interaksjon. Noen overføringer av taus kunnskap kan være formelle som følge av konferanser eller arrangementer, mens andre kan være mer uformelle som for eksempel via uformelle sosiale nettverk eller medarbeidersamhandling. Også Wang and Wang (2012) poengterer hvordan taus kunnskap deles ved sosiale interaksjoner og at nøkkelen til deling av taus kunnskap er viljen og kapasiteten individer har til å dele det de vet og bruke det de lærer. Menneskelig erfaring er et definerende grunnlag for å dele taus kunnskap fordi et individ ikke kan dra nytte av ny kunnskap med mindre han eller hun har tidligere «sosial programvare» koblet til den (Wang & Wang, 2012). Det kan oppstå barrierer som begrenser delingen av taus kunnskap, som for eksempel kollegers vilje til å dele og/eller bruke taus kunnskap, begrenset bevissthet om den tause kunnskapen et individ besitter eller utfordringer med å uttrykke taus kunnskap tilknyttet mental eller fysisk handling (Holste & Fields, 2010). En annen utfordring ved deling av taus kunnskap

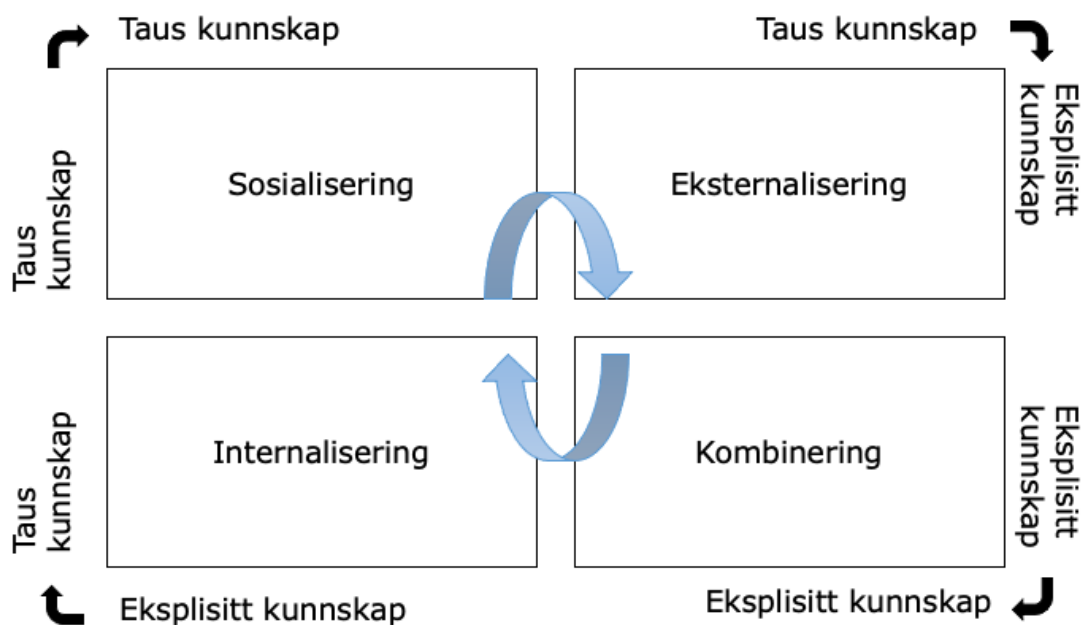
er at mange eksperter ofte er ute av stand til å uttrykke klart alle sine kunnskaper og ferdigheter, og det kan derfor være utfordrende å videreføre kunnskap om hvordan de tar beslutninger og kommer til konklusjoner (Koskinen et al., 2003). Disse barrierene kan likevel overvinnes av tillitsfulle relasjoner mellom individer i kunnskapsdelingsprosessen (Wang & Wang, 2012).

Deling av eksplisitt kunnskap omfatter nesten alle former for kunnskapsdeling som er institusjonalisert i organisasjonen (Wang & Wang, 2012). Det er vanligere å praktisere deling av eksplisitt kunnskap fordi det lettere kan fanges opp, kodifiseres og overføres (Wang & Wang, 2012). I motsetning til taus kunnskap vil derfor eksplisitt kunnskap fremmes gjennom prosedyrer, håndbøker og informasjonsteknologisystemer og motivasjonen for å dele den eksplisitte kunnskapen blir som resultat også høyere (Wang & Wang, 2012). Med et større fokus på eksplisitt kunnskap i eksisterende ledelsesmekanismer kan det være utfordrende å dele taus kunnskap i like stor grad. Deling av taus kunnskap krever andre ressurser og større tilrettelegging for å kunne deles, og den primære metoden for deling av taus kunnskap er ansikt-til-ansikt-interaksjon mellom medarbeidere (Holste & Fields, 2010). Smith (2001) påpeker at taus kunnskap ofte er undervurdert og underutnyttet på arbeidsplassen, og at ledere ofte besitter mye teknisk taus kunnskap de selv ikke er klar over. Erfarne ledere bruker blant annet taus kunnskap i form av sunn fornuft og diplomati for å håndtere utfordrende situasjoner på arbeidsplassen, og er selv ikke klar over hvordan de lykkes med det (Smith, 2001).

2.2.3 SEKI-modellen

Nonaka og Takeuchi introduserte i 1995 SEKI-modellen som viser hvordan man kan utvikle og dele kunnskap i arbeidet på best mulig måte (Irgens, 2009). Denne modellen ser på kunnskapsutvikling og -deling i virksomheter som en spiral hvor kunnskapen deles gjennom en sosialiseringsprosess bestående av fire deler som vist i figuren under.

Figur 3 - SEKI-modellen



Figuren er basert på Irgens (2009).

SEKI-modellen, også kjent som kunnskapsspiralen, viser hvordan taus og eksplisitt kunnskap omdannes, hvor målet er å endre modellens eksplisitte kunnskap tilbake til de ansattes tause kunnskap. Når ansatte videre uttrykker sine meninger og ideer kan dette bidra til å øke effektiviteten i bedriften (Irgens, 2009). Det grunnleggende formålet for modellen er å vise hvordan kunnskap kan utvikles og deles på en arbeidsplass gjennom de fire prosessene som er beskrevet nedenfor (Irgens, 2009).

Sosialisering (S):

Handler om deling av taus kunnskap mellom individer. Taus kunnskap er ofte vanskelig å formalisere og er ofte tids- og romspesifikk (Irgens, 2009). Taus kunnskap kan derfor kun oppnås ved å tilbringe tid sammen eller være i samme miljø (Irgens, 2009). Deling av taus kunnskap skjer derfor ofte gjennom at man arbeider sammen og deler erfaringer gjennom praksis (Nonaka et al., 2005). Sosialisering kan også oppstå i uformelle sosiale settinger hvor taus kunnskap om verdier og gjensidig tillit kan være opprettet og delt (Nonaka et al., 2005).

Eksternalisering (E):

Dette er prosessen med å uttrykke taus kunnskap til en tydelig form for andre gjennom dialog og diskusjon (Irgens, 2009). Når taus kunnskap gjøres om til eksplisitt kunnskap er det lettere å dele den, og det danner også grunnlaget for ny kunnskap. Et eksempel på dette er kvalitetskontroll hvor ansatte kan gjøre forbedringer i produksjonsprosessen ved å artikulere taus kunnskap som har oppstått (Nonaka et al., 2005).

Kombinering (K):

Refererer til det å systematisere eksplisitt kunnskap til et mer komplekst kunnskapssystem ved hjelp av dokumenter, møter, telefonsamtaler eller IT-systemer (Irgens, 2009). Kunnskapen blir deretter omformet ved bruk av sortering, kodifisering eller kategorisering. Dette resulterer i ny eksplisitt kunnskap som kan benyttes (Nonaka et al., 2005).

Internalisering (I):

Er prosessen med å legemliggjøre eksplisitt kunnskap til taus kunnskap (Irgens, 2009). Gjennom denne prosessen deles eksplisitt kunnskap i organisasjonen og blir omgjort til taus kunnskap. Internalisering er nært knyttet til konseptet «learning by doing» (Nonaka et al., 2005).

2.3 Sosiale relasjoner

2.3.1 Tillit

En kultur som vektlegger tillit bidrar til individuell kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010). En studie gjort av IBM tyder på at tillit er den «magiske ingrediensen» som knytter sterke bånd og kunnskapsdeling (Levin et al., 2002). Tillit defineres som viljen en part viser til å være sårbar for handlingene til en annen part, og er en funksjon av tilgang til informasjon, enten gjennom direkte eller indirekte interaksjoner. Tillit gir de ansatte mulighet til å fokusere på andre saker og vite at de som er involvert vil beskytte deres interesser eller ikke delta i aktiviteter som er skadelige (Lucas, 2005). Levin et al. (2002) deler tillit inn i to spesifikke typer som er helt elementære i kunnskapsdelingsprosessen: tillit basert på

velvilje og tillit basert på kompetanse. Tillit basert på velvilje handler om at den enkelte ansatte ikke med vilje vil gjøre noe som kan skape problemer for en annen når han eller hun får muligheten til det. Tillit basert på kompetanse beskriver derimot et forhold der en person tror en annen person er kunnskapsrik om et gitt område (Levin et al., 2002). Begge disse formene for tillit kan eksistere uavhengig av hverandre, for eksempel kan en ansatt stole på at kollegaen har den informasjonen den ansatte trenger (kompetanse), men kollegaen trenger ikke stole på at den kommer på det tidspunktet informasjonen er nødvendig (velvilje) (Levin et al., 2002). Studien gjort av Levin et al. (2002) konkluderer derfor med at tillit, og ikke tilstedeværelse av sterke bånd i seg selv, fører til effektiv kunnskapsdeling.

Også en studie utført av Lucas (2005) viser at organisasjoner med tillit mellom de ansatte har større sannsynlighet for ressursutveksling mellom partene og derav øke sannsynligheten for deling av kunnskap. Tillit mellom de ansatte lar de ansatte fokusere på sine arbeidsoppgaver og gir dem tro på at kollegene vil beskytte deres interesser. Som et følge av dette har Lucas (2005) kommet frem til fire viktige aspekter ved tillit i organisasjoner:

1. Tillit kan bare eksistere hvis det er et element av usikkerhet i bunn.
2. Det må foreligge forventninger til et bestemt utfall.
3. Tillitsbegrepet innebærer at den ene parten har en oppfatning av at den andre parten er motivert til å oppføre seg som forventet.
4. Begge parter kan ha uttalte motiver for å møte hverandres forventninger.

Etter hvert som tilliten øker mellom ansatte, er de også mer villige til å være sårbare for hverandres handlinger. På denne måten økes mulighetene for kunnskapsdeling mellom de ansatte, samt at tillit sikrer at kunnskapen som deles er nyttig for mottakeren (Lucas, 2005). Studien til Levin et al. (2002) viser også at typen kunnskap som deles har en påvirkning på hvor stor betydning tillit har ved kunnskapsdeling. Når kunnskapen som søkes er enkel (f.eks. en enkel arbeidsoppgave) kreves det ikke en betydelig mengde kompetansebasert tillit til kunnskapskilden (Levin et al., 2002). Derimot kreves det en større mengde kompetansebasert tillit når kunnskapen som søkes er erfaringsbasert, også kjent som taus kunnskap (Levin et al., 2002). For eksempel kan dette være tilfellet dersom det skal forhandles om viktige avtaler eller tas store beslutninger rundt organisasjonens økonomiske situasjon. Ettersom tillit krever at de ansatte stoler på hverandre, finnes det ulike faktorer innen de to ulike tillitskategoriene som avgjør hvorvidt tillit er til stede eller ikke. Levin et al. (2002) presenterer noen faktorer innen de ulike kategoriene som er viktige for å bestemme tilstedeværelsen av tillit:

Tabell 2 - Faktorer for tilstedeværelse av tillit

Faktorer for å bestemme kompetansebasert tillit	Faktorer for å bestemme velviljebasert tillit
Felles språk	Felles språk, syn og diskresjon
Felles syn	Mottaksevne
Diskresjon	Sterke bånd

Tabellen er basert på Levin et al. (2002).

Disse faktorene viser ikke bare at mangel på felles faktorer og sosiale relasjoner skaper mindre tillit, men også at det kan ha alvorlige implikasjoner for kunnskapsdeling mellom de ansatte. De to formene for tillit er viktige hver for seg, men for at hver enkelt ansatt

skal kunne dra nytte av taus kunnskap må de ha tillit til at kunnskapskilden både er villig til å hjelpe og er kompetent innen det aktuelle feltet (Levin et al., 2002). Funn gjort av Asrar-ul-Haq and Anwar (2016) viser at manglende tillit har vist seg å være den viktigste barrieren til kunnskapsdeling. Samme studie avdekket at mangel på tillit blant ansatte hemmer deling av kunnskap med andre i organisasjonen (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). I tillegg til dette har også motivasjon vist seg å ha en stor innvirkning på kunnskapsdelingsatferden til ansatte i en organisasjon, og kan i likhet med tillit virke som en fasilitator eller barriere for kunnskapsdeling.

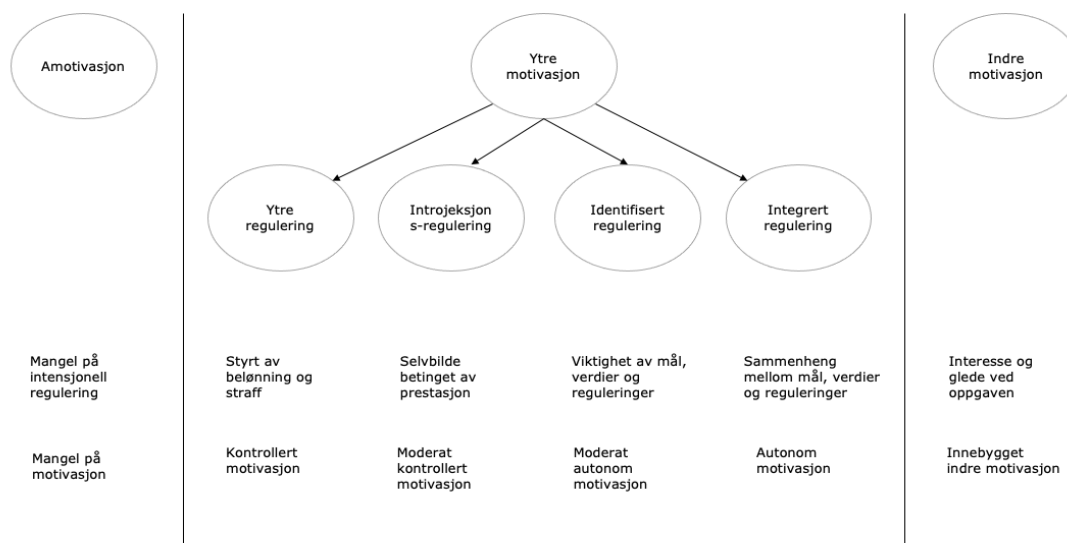
2.3.2 Motivasjon

Motivasjon beskrives av Olafsen (2018) som et fenomen eller en energi som driver mennesker i ulike aktiviteter og oppgaver. Holste and Fields (2010) hevder at individer som får et tettere personlig forhold til hverandre i større grad blir motivert til å handle på måter som gagnar den andre. Det finnes mange motivasjonsteorier som kan bidra til økt forståelse for den betydningen motivasjon har for hvordan ansatte forholder seg til kunnskapsdeling i arbeidshverdagen. Videre i dette underkapittelet vil derfor et knippe motivasjonsteorier diskuteres opp mot kunnskapsdeling. Når fenomenet motivasjon diskuteres i litteraturen, skilles det ofte mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon dreier seg om en grunnleggende interesse og glede ved å engasjere seg i en spesifikk oppgave, mens ytre motivasjon utelukkende handler om ytre insentiver som belønning og straff (Olafsen, 2018). Det er tydelig at ytre motivasjon i form av anerkjennelse, ros og økonomiske belønninger oppmuntrer ansatte til å dele kunnskap med sine kolleger (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). På samme måte vil mangel på slike ytre insentiver kunne stå til hinder for deling av kunnskap mellom ansatte, og det er derfor rimelig å anta at fraværet av ytre motivasjon kan fungere som en barriere i kunnskapsdeling (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Samme studie viser at fraværet av belønning gjør at de ansatte har en tendens til å ikke bare unngå kunnskapsdeling rent ubevisst, men også at de målbevisst forsøker å skjule kunnskapen de besitter for ikke å avsløre den for andre (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

Som tidligere nevnt finnes det en rekke ulike motivasjonsteorier som har oppstått i litteraturen gjennom tidene. Blant disse finner man behovsteorier som *Maslow's behovsteori* og *selvbestemmelsesteorien*. Behovsteoriene kjennetegnes ved at de tar for seg de faktorene som bestemmer motivasjon og knytter disse opp mot menneskelige behov (Hendriks, 1999). Maslow's behovshierarki er en av de mest kjente motivasjonsteoriene, og beskriver menneskelig atferd som motivert av fem nivåer av behov: grunnleggende fysiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering (Hendriks, 1999). I behovshierarkiet skilles det mellom to hovedtyper behov: mangelbehov og vekstbehov. Når de fire første behovene er tilfredsstillt (mangelbehovene) avtar motivasjonen knyttet til disse. Da blir vekstbehovene mer fremtredende og vi får behov for å gjøre ting, utforske og føle oss nyttige (McLeod, 2007). Denne teorien har likevel blitt mye kritisert fordi den ikke tar opp spørsmålet om hvordan atferd påvirkes gjennom hele hierarkiet og fordi den har et svakt empirisk grunnlag (Hendriks, 1999). Likevel har behovshierarkiet verdi i dagens forskning, da flere forskere viser til Maslow's teori for å indikere at motivasjon for kunnskapsdeling kommer fra de tre høyeste nivåene i hierarkiet: sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering (Hendriks, 1999). Grunnet skepsis rundt teorien vil ikke denne videre diskuteres, men det kan derimot være nyttig å referere tilbake til Maslow's behovshierarki for å supplere forklaringen av ansattes motivasjon for kunnskapsdeling

I likhet med Maslow's behovsteori dreier selvbestemmelsesteorien seg om grunnleggende menneskelige behov som påvirker motivasjonen hos ansatte. Selvbestemmelsesteorien skiller også mellom indre og ytre motivasjon, men beskriver likevel skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon som betydelig mer sentral i teorien (Olafsen, 2018). Kontrollert motivasjon handler om de aktiviteter og atferd som er basert på en følelse av press til å gjennomføre en handling, mens autonom motivasjon dreier seg som atferd som er basert på en følelse av egen vilje og opplevelse av valg (Olafsen, 2018). Kontrollert og autonom motivasjon er derfor to former for motivasjon som befinner seg på et spekter innenfor ytre motivasjon, hvor de to formene begge er ytterpunkter av spekteret. Selvbestemmelsesteorien tar også for seg amotivasjon som sammen med ytre og indre motivasjon utgjør motivasjonskontinuumet (Olafsen, 2018). Ulikt fra indre og ytre motivasjon beskriver amotivasjon fullstendig mangel på motivasjon. Disse tre formene for motivasjon utgjør altså motivasjonskontinuumet, hvor ytre motivasjon er ytterligere delt inn i 1) ytre regulering, 2) introjeksjonsregulering, 3) identifisert regulering og 4) integrert regulering (Olafsen, 2018). *Ytre regulering* handler om at ytre betingelser initierer eller opprettholder enkelte handlinger og atferd, som for eksempel ved ønske om å motta belønning eller unngå straff. *Introjeksjonsregulering* handler om at mennesker utfører handlinger for å oppnå en følelse av stolthet eller for å unngå følelsen av skam eller skyld. Det er med andre ord ikke ytre betingelser som styrer, men vi straffer eller belønner oss selv basert på egen selvfølelse – det er derfor en kontrollert form for motivasjon. *Identifisert regulering* handler om følelsen av frihet og vilje fordi atferden baseres på egne mål og verdier, og kan derfor omtales som en delvis autonom motivasjon. I den siste reguleringen, *integrert regulering*, dreier det seg derimot om identifiseringen blir en integrert del av en selv, hvor verdien av handlingen passer helt med verdier i livet. Ansatte identifiserer seg ikke bare med handlingen isolert sett, men den vil også være integrert i andre aspekter av arbeidet og i livet generelt (Olafsen, 2018). Motivasjonskontinuumet som illustrert nedenfor, vil derfor forklare graden av autonomi innen reguleringene i ytre motivasjon. Denne illustrasjonen viser at desto mer autonom en atferd er, jo mer blir handlingen en del av en selv.

Figur 4 - Motivasjonskontinuumet



Figuren er basert på Olafsen (2018).

Videre beskriver Olafsen (2018), ved bruk av selvbestemmelsesteorien, hvilken betydning de ulike motivasjonstypene har i arbeidslivet. Det viser seg at autonom arbeidsmotivasjon har sammenheng med positiv arbeidsatferd ved for eksempel økt kunnskapsdeling mellom medarbeidere og generelt økt arbeidsinnsats. Indre motivasjon til å dele kunnskap innebærer at den ansatte finner aktiviteten i seg selv interessant og stimulerende, samt at den kan bidra til økt personlig vekst (Foss et al., 2009). Foss et al. (2009) påpeker også at flere studier forsterker teorien om at motivasjonsfaktorer som mestringsfølelse, utvikling og fornøyelse bidrar til økt kunnskapsdeling mellom ansatte. Også ytre motivasjon kan bidra til økt kunnskapsdeling, for eksempel gjennom formell anerkjennelse og tilbakemeldinger. Videre antas det at mennesker har grunnleggende psykologiske behov som sammen skaper autonom motivasjon (Foss et al., 2009). Behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi utgjør en internaliseringsprosess hvor autonom motivasjon oppstår. Behovet for kompetanse handler om mestringsfølelse og muligheten til å bruke og utvikle egen kompetanse. Behovet for tilhørighet handler derimot om det å føle en tilknytning til andre og at andre mennesker bryr seg om og respekterer oss, samt at vi bryr oss om og respekterer andre. Til slutt handler behovet for autonomi om følelsen av å handle basert på egen vilje og å ha valgmuligheter (Foss et al., 2009). I tillegg til at indre og ytre motivasjon kan bidra til økt kunnskapsdeling, kan også tilfredsstillelse av disse tre basale psykologiske behovene gi ansatte økt motivasjon til kunnskapsdeling, men også større arbeidsytelse (Olafsen, 2018).

Som nevnt tidligere i teksten finnes det flere motivasjonsteorier, hvor de overnevnte inngår i kategorien behovsteorier. I likhet med disse behovsteoriene finner vi innholdsteorier som tar for seg individuelle faktorer som bestemmer motivasjon (Hendriks, 1999). Individuelle faktorer som bestemmer motivasjon kan være ønsket om å tjene penger, å bruke mental eller fysisk energi, bidra til produksjon av varer eller tjenester, eller ønsket om sosial interaksjon og sosial status. En av de mest populære innholdsteoriene er i dag Herzbergs tofaktorteori, som skiller mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Hendriks, 1999). Motivasjonsfaktorer er faktorer som arbeidsutfordring, salgsfremmende muligheter, følelse av prestasjon, anerkjennelse av utført arbeid og ansvarsfølelse. Hygienefaktorer kan derimot være faktorer som lønn, status, arbeidsforhold og mellommenneskelige forhold eller sosiale relasjoner (Hendriks, 1999). Ifølge Hendriks (1999) er Herzbergs tofaktorteori særdeles relevant når man ønsker å studere faktorer som påvirker motivasjonen for kunnskapsdeling og grunner til at ansatte ønsker å dele kunnskap. I den sammenheng blir det naturlig å se nærmere på motivasjonsfaktorer. Økonomiske insentiver kan eksempelvis føre til bruk av kunnskapsdelingsteknologier, men dette vil sannsynligvis ikke øke motivasjonen for å dele kunnskap i seg selv (Hendriks, 1999). Hendriks (1999) påpeker derfor at det blir viktig å skille mellom motivasjonen til «kunnskapseierne» for å dele kunnskapen sin og motivasjonen «kunnskapsrekonstruktørene» har til å absorbere kunnskap. Kunnskapseiere deler kunnskap fordi de forventer eller håper på anerkjennelse og verdsettelse av sitt kunnskapsarbeid, salgsfremmende muligheter eller på grunn av en følelse av ansvar. De deler også kunnskap fordi de forventer gjensidighet fra sine kollegaer (Hendriks, 1999). På den andre siden motiveres kunnskapsrekonstruktørene av å lete etter årsaken til at mennesker streber etter kunnskap (Hendriks, 1999). I figuren under illustreres Herzbergs tofaktorteori hvor tilstedeværelse av motivasjonsfaktorene påvirker motivasjonen de ansatte har for å dele kunnskap, mens fraværet av hygienefaktorene kan føre til mindre grad av kunnskapsdeling mellom ansatte.

Figur 5 - Herzbergs tofaktorteori



Figuren er basert på Hendriks (1999).

2.3.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres av Azeem et al. (2021) som «ansattes felles verdier, tro eller oppfatninger av organisasjonen og dens miljø». En organisasjonskultur er med andre ord en sammensetning av de ansattes holdninger og kan være med på å bidra til hvordan organisasjonen fungerer som en helhet. Organisasjonskulturen (heretter forkortet med kultur) er derfor også et viktig bidrag til effektiv ytelse i organisasjoner fordi felles verdier og arbeidssystemer kan veilede og være et passende utgangspunkt for konkurransedyktighet (Azeem et al., 2021). Kulturen muliggjør læring og effektivisering av arbeidet, og kan i det lange løp føre til at ansatte utvikler en felles forståelse for deretter å bli mer involvert i organisasjonen. På samme måte antyder Shin et al. (2001) at kulturer med fokus på omsorg bidrar til økt deling av kunnskap. Det er derfor rimelig å anta at sosiale relasjoner i form av organisasjonskultur har en innvirkning på kunnskapsdelingen i organisasjonen. For å se nærmere på hvorvidt dette er tilfellet, har Azeem et al. (2021) delt organisasjonskultur inn i fire kulturtypologier. Disse typologiene beskriver organisasjonskulturen sett i lys av faktorer som ledelsestype, hovedmål og arbeidsmiljø. I tabellen under beskrives kulturtypologiene adhocrati-kultur, klankultur, hierarkisk kultur og markedskultur ut fra de nevnte faktorene.

Tabell 3 - Kulturtypologier

Typologi	Arbeidsmiljø	Ledelse	Hovedmål
Adhocrati-kultur	Dynamisk og kreativt.	Fleksibilitet, tilpasningsevne og kreativitet. Innovasjon og risikotaking.	Skaffe nye ressurser for å produsere unike tjenester. Forbedre egen kompetanse.
Klankultur	Varmt, støttende og pressløst. Teamarbeid, deltakelse og harmoni.	Fremhever fleksibilitet og medarbeiderutvikling.	Fokus på utvikling og lagånd.

Hierarkisk kultur	Preget av arbeidsstandarder, organiserte metoder, formelle regler og retningslinjer.	Søker effektivitet.	Beholde stabilitet, effektivitet og ytelse.
Markedskultur	Vanskelig å forene organisasjonen.	Fokus på produktivitet, forretningsomdømme og suksess.	Fokus på eksterne transaksjoner med leverandører og kunder, målet er å oppnå konkurransefortrinn.

Tabellen er basert på Azeem et al. (2021).

Alle disse ulike formene for kultur har til felles at fokuset hos ledelsen i stor grad handler om fleksibilitet og at hovedmålene i alle kulturene er å utarbeide en form for konkurransefortrinn, enten gjennom økt effektivitet og ytelse, eller utvikling hos de ansatte. Kultur har videre blitt identifisert som en av de viktigste faktorene som muliggjør eller hindrer kunnskapsdeling i organisasjoner (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Det kan derfor argumenteres for at kultur enten fungerer som en driver for kunnskapsledelse eller en barriere for kunnskapsdeling. Mennesker er nøkkelkomponenten i kunnskapsledelse, ergo er typen kultur som eksisterer i organisasjonen helt avgjørende for suksessen til kunnskapsledelse (Ndlela & Du Toit, 2001). For at organisasjoner skal implementere kunnskapsledelse og kunnskapsdeling som en grunnleggende del av sin virksomhet må dette også integreres i kulturen. Organisasjonen må ta inn kunnskapsledelse som en del av organisasjonens kjerneverdier, altså selskapets misjon, visjon og målsetninger for å sikre en vellykket implementering (Ndlela & Du Toit, 2001).

Ettersom kultur fungerer som et grunnlag og er forutgående til kunnskapsledelse og kunnskapsdeling, er det fruktbart for organisasjoner å være oppmerksomme på elementer ved egen organisasjonskultur. For eksempel handler kunnskapsdeling og samhandling med omgivelser eller mennesker om å handle ut fra erfaringer, verdier og interne normer (Ndlela & Du Toit, 2001). Organisasjoner som ønsker å skape en kunnskapsvennlig kultur krever derfor en sterk ledelse og endring av holdninger og atferd hos de ansatte (Ndlela & Du Toit, 2001). Til eksempel er klankultur som kjennetegnes av å ha et varmt og støttende arbeidsmiljø med fokus på utvikling og lagånd en type kultur som fremmer kunnskapsdeling. Det er funnet en positiv innvirkning på kunnskapsdelingsatferden hos organisasjoner som har en utpreget klankultur, spesielt deling av taus kunnskap mellom individer (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Også Shin et al. (2001) antyder at kulturer med kvalitet på omsorg letter organisasjonsmedlemmers kommunikasjon og deling av kunnskap. Kultur er med andre ord en grunnleggende byggestein til kunnskapsledelse og påvirker i stor grad hvordan organisasjoner integrerer ledelsesinitiativer (Ndlela & Du Toit, 2001).

2.3.3.1 Organisasjonskultur som barriere

Selv om organisasjonskultur i stor grad kan være en viktig pådriver for kunnskapsdeling og kunnskapsledelse, kan den også fungere som et hinder for kunnskapsdeling i organisasjoner (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). I den anledning har Hofstede et al. (2005)

uformet en liste med kulturelle dimensjoner som identifiserer mulige barrierer i organisasjonskulturen.

Tabell 4 - Kulturdimensjoner

Dimensjon	Kjennetegn
Maktavstand	I hvilken grad individer i et samfunn aksepterer mangel på likeverd i en organisasjon.
Individualisme/kollektivism	I hvilken grad et individ anser seg som en del av en gruppe eller som et enkelt individ.
Unngåelse av usikkerhet	I hvilken grad individer er nølende med å omfavne usikkerhet.
Maskulinitet/femininitet	I hvilken grad individer er villige til å fremme sosiale verdier.

Tabellen er basert på Hofstede et al. (2005).

De fire dimensjonene i tabellen ovenfor er eksempler på hvordan organisasjonskulturen fungerer i praksis, hvor disse dimensjonene kan muliggjøre eller forhindre kunnskapsdeling i organisasjoner. Dimensjonen maktavstand handler om i hvilken grad de mindre mektige medlemmene av organisasjonen forventer og aksepterer sin rolle (Hofstede et al., 2005). Maktavstand kan defineres ut fra en skala, og reflekterer blant annet forholdet mellom autoritet og samfunnsmedlem eller leder og ansatt. En stor maktavstand reflekterer en kultur som hindrer mobilitet og forholdet mellom individene som deler kunnskap er i ubalanse (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Det er derfor rimelig å anta at en liten maktavstand fører til en mindre maktfordeling mellom de ansatte i organisasjonen, og det igjen vil kunne fasilitere kunnskapsdeling mellom ansatte. Den andre dimensjonen Hofstede et al. (2005) introduserer er individualisme/kollektivism som har en todelt definisjon. I individualisme er båndene mellom individer løse, og det er forventet at alle tar vare på seg selv og sin egen familie. Derimot handler kollektivism om samfunn der mennesker handler ut fra sin deltakelse i ulike grupper hvor lojalitet er en slags gruppe-mentalitet. Individualistiske ansatte har en tendens til å sette personlige mål foran målene til organisasjonen, noe som kan gjøre dem mindre tilbøyelig til å dele kunnskap. Den tredje dimensjonen til Hofstede et al. (2005) handler om unngåelse av usikkerhet og refererer til i hvilken grad mennesker føler seg ukomfortable i møte med usikkerhet og tvetydighet. I kulturer med høy usikkerhetsunngåelse kreves det regler og formaliteter for å strukturere hverdagen og kompetanse (Al Hawamdeh & Al Qatamin, 2021). Her vil det nok være lettere å dele eksplisitt kunnskap, da denne kunnskapsformen er lettere å strukturere og kodifisere. Den siste dimensjonen maskulinitet/femininitet har også en todelt definisjon hvor maskulinitet refererer til tradisjonelle kjønnsroller hvor menn skal være selvsikre, tøffe og fokusert på materiell suksess. På den andre siden er kvinner mer tilbøyelig til å være mer beskjedne, ømfintlige og opptatt av livskvalitet (Hofstede et al., 2005). Femininitet beskriver et arbeidsmiljø basert på samarbeid hvor de ansatte føler seg trygge på å dele kunnskap med sine kolleger. På den andre siden kan maskuline kulturer føre til mindre tillit mellom de ansatte noe som gjør at kunnskap hamstres (Al Hawamdeh & Al Qatamin, 2021).

2.4 Konkurransefortrinn

Konkurransefortrinn er nøkkelen til suksess i strategisk ledelse fordi denne strategien er designet for å gi bedriften verdi (Azeem et al., 2021). Azeem et al. (2021) definerer konkurransefortrinn på følgende måte: «et selskap har et konkurransefortrinn over sine rivaler når lønnsomheten er større enn den gjennomsnittlige lønnsomheten til alle selskaper i sin bransje». Grunnlaget for en slik fordel er basert på noe unikt som en bedrift har og det er helt elementært å ha evnen til å skape og opprettholde konkurransefortrinn for å kunne stille sterkere enn andre selskaper i samme marked (Azeem et al., 2021). Adams and Lamont (2003) definerer et bærekraftig konkurransefortrinn som «en organisasjons evne til konsekvent å opprettholde og tjene avkastning på investeringer over gjennomsnittet for sin industri». Det handler dermed om å opprettholde konkurransefortrinnet på en slik måte at de klarer å beholde fordelene over lengre tid. Her kommer også fordeler som kreativitet og innovasjon inn og bidrar til å gjøre produkter tilnærmet perfekte – og det er derfor viktig at bedrifter har et arbeidsmiljø som dyrker kunnskapsdeling og innovative aktiviteter (Azeem et al., 2021). Også Wang and Wang (2012) påpeker hvordan konkurransefortrinn vil bli bestemt av kunnskapsressurser og kunnskapsarbeidere.

Kunnskap er et uforlignelig konkurransefortrinn en organisasjon har, og dette er noe som må gjøres om til kjernekompetanse gjennom kunnskapsdeling. Kunnskap defineres som en immateriell egenskap i en bedrift, og er ikke like lett å imitere av konkurrenter som fysisk kapital som bygninger, maskiner og andre fysiske gjenstander (Abdul-Jalal et al., 2013). I motsetning til fysisk kapital kan kunnskap skapes i organisasjonen gjennom bruk av organisasjonens menneskelige ressurser. Kunnskap er med andre ord knyttet til ansattes spesifikke roller, ferdigheter og kognitive evner, og det er sosialt og kulturelt innebygd i deres atferd og praksisen de gjennomfører. Dette fører på lang sikt til organisatoriske ytelsesforskjeller mellom ulike konkurrenter i markedet (Abdul-Jalal et al., 2013). Abdul-Jalal et al. (2013) påpeker også hvordan organisasjoner med større grad av kunnskapsdeling vil yte bedre i et skiftende miljø for forbedring. Vellykket kunnskapsdeling vil til en viss grad avhenge av de ansattes evne til å organisere kunnskapsressursen de mottar gjennom et nettverk av relasjoner. Dersom de ansatte ikke deltar i kunnskapsdelingsprosessen kan dette resultere i økt arbeidsineffektivitet eller fallende arbeidskvalitet Abdul-Jalal et al. (2013). Også Wang and Wang (2012) beskriver hvordan effektivitet i bedrifter er sterkt avhengig av hvor godt kunnskap deles mellom individer, team eller avdelinger. Det vil i det følgende kapittel derfor fokuseres på hvordan kunnskapsdeling påvirker faktorer som effektivitet og ytelse, og hvordan dette utspiller seg i potensielle bærekraftige konkurransefortrinn.

I dagens konkurranseutsatte miljø blir vellykkede organisasjoner sett på som de som klarer å bruke sin kollektive ekspertise og kunnskap for å akselerere innovasjon og effektivitet hos de ansatte (Lucas, 2005). Bedrifters ytelse er ifølge Wang and Noe (2010) positivt relatert til kunnskapsdeling, sammen med innovasjonsevner og reduksjon i produksjonskostnader. Den samme forskningen argumenterer for at kunnskapsdeling vil føre til bedre ytelse gjennom forbedring av forretningsprosesser, samt produkt- og tjenestetilbudet til en bedrift (Wang & Wang, 2012). Bedrifter som har stor grad av innovasjon vil også lykkes bedre med å svare på kunders behov og vil utvikle nye evner som lar dem oppnå bedre ytelse (Wang & Wang, 2012).

3 Metode

Dette kapittelet har som mål å redegjøre for de metodiske valgene som er tatt i forkant av prosjektet, blant annet valg av forskningsdesign, utvalg og metode for datainnsamling. Deretter vil det bli redegjort for ulike måter å måle oppgavens kvalitet på, samt hvilke etiske hensyn som er tatt i prosessen og hvordan datamaterialet håndteres. Til slutt vil det kort orienteres om gjennomføring av intervju og prosessen ved å analysere data i etterkant av innsamlingsperioden.

3.1 Tilnærming

Problemstillingen for dette prosjektet utforsker hvordan sosiale relasjoner og kunnskapsdeling kan ha en innvirkning på organisasjoners muligheter til å stille sterkt i et konkurransepreget marked. Det finnes i hovedsak to tilnærminger for forskningsmetode, kvalitative og kvantitative prosesser. Begge tilnærmingene innebærer å identifisere et forskningsspørsmål, gjennomgå relatert litteratur og samle inn og analysere data. Tilnærmingene er likevel egnet for ulike typer data hvor kvalitative studier primært bruker ikke-numeriske data (Leedy et al., 2021). Leedy et al. (2021) karakteriserer en kvalitativ tilnærming ved hjelp av fem spørsmål som blant annet beskriver formålet og prosessen ved bruk av en kvalitativ metode som vist i tabellen nedenfor.

Tabell 5 - Kjennetegn ved kvalitative forskningsmetoder

Spørsmål	Egenskaper
Hva er formålet med studien?	<ul style="list-style-type: none">• Å beskrive og forklare• Å utforske og tolke• Å bygge teori
Hva er bakgrunnen for forskningsprosessen?	<ul style="list-style-type: none">• Holistisk• Ukjente variabler• Fleksible retningslinjer• Fremvoksende metoder• Kontekst-basert• Personlige synspunkter
Hvilke data samles inn og hvordan foregår datainnsamlingen?	<ul style="list-style-type: none">• Tekst- og/eller bildebaserte data• Informativt, lite utvalg• Løst strukturerte eller ikke-standardiserte observasjoner og intervjuer
Hvordan er dataene analysert for å bestemme dens betydning?	<ul style="list-style-type: none">• Koding for temaer og kategorier• Anerkjennelse av at analyse er subjektiv og potensielt partisk• Primært induktivt resonnement
Hvordan formidles funnene?	<ul style="list-style-type: none">• Ord• Fortellinger, individuelle sitater• Visuelle illustrasjoner, ikke-numerisk grafikk• Personlig stemme, litterær stil (i noen tilfeller)

Tabellen er basert på Leedy et al. (2021).

Basert på tabellen ovenfor er det tydelig at kvalitative studier har en tendens til å undersøke komplekse situasjoner for å få bedre forståelse av disse (Leedy et al., 2021). For dette prosjektet har jeg derfor valgt en kvalitativ metode med casestudie som forskningsdesign. Kvalitative tilnærminger bidrar også til å kunne fordype seg i og utføre detaljerte analyser av sosiale fenomener. Tradisjonelt sett innebærer kvalitativ forskning nær kontakt mellom forsker og personer i felten, hvorpå det i følgende prosjekt vil være student- og intervjuobjekter. Kvalitativ forskningsmetode har som mål å forstå fenomener det kan være vanskelig å få tilgang til ved andre metoder. De mest brukte formene for datainnsamling innen denne metoden er intervju og deltakende observasjon, hvorpå disse brukes mest i forskningsdesignet som kalles «casestudie» (Thagaard, 2009).

3.2 Casestudie

Dette prosjektet tar i bruk casestudiedesign. Casestudier er en av de mest brukte kvalitative forskningsdesignene ifølge Leedy et al. (2021). Casestudier kjennetegnes som undersøkelser som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller caser. Ettersom dette prosjektet vil være en studie som går i dybden i én enkelt bedrift over en viss tidsperiode, vil det derfor kategoriseres som casestudie. Forståelse av situasjonen i den valgte bedriften kan bidra til å forstå kunnskapsdeling som fenomen, men kan være vanskelig å overføre til andre bedrifter (Leedy et al., 2021). I en typisk casestudie samler forskeren (her: studenten) inn omfattende data om det temaet prosjektet er fokusert på, som her vil dreie seg om sosiale relasjoner, kunnskapsdeling og konkurransefortrinn (Leedy et al., 2021). I tillegg til å samle omfattende data om tematikken, vil det være naturlig å registrere detaljer om konteksten rundt forskningsspørsmålene og informasjon om kontorlandskap og miljø (Leedy et al., 2021). Videre vil prosessen omhandle utvelgelse av intervjuobjekter, hvor det er flere faktorer som spiller inn på å bestemme hvilke personer som skal intervjues til prosjektet.

3.3 Utvelgelse av intervjuobjekter

En av de viktigste delene i samfunnsforskning er utvelgelse av intervjuobjekter og det er prinsippene *utvalgsstørrelse*, *utvalgsstrategi* og *rekruttering* som er essensiell når det kommer til kvalitativ forskningsmetode (Johannessen et al., 2016). Formålet med kvalitative forskningsmetoder er å komme nært innpå mennesker i målgruppen vi er interessert i å vite noe om. Det er av den grunn viktig å velge ut intervjuobjekter som er relevante og interessante ut fra formålet med prosjektet (Johannessen et al., 2016). Denne studien ønsker å undersøke hvordan sosiale relasjoner mellom ansatte kan ha en innvirkning på kunnskapsdelingen internt i en organisasjon. Videre skal studien også se på hvordan disse sosiale relasjonene og kunnskapsdeling kan skape et bærekraftig konkurransefortrinn i et evigvoksende marked. Det vil for dette prosjektet derfor være viktig å skaffe intervjuobjekter som har sosiale relasjoner med sine kolleger og som også har et forhold til kunnskapsdeling som konsept.

Det første prinsippet som må tas hensyn til er **utvalgsstørrelse**, altså hvor mange intervjuer som må gjennomføres for å kunne belyse problemstillingen (Johannessen et al., 2016). Antallet som intervjues vil være avhengig av kvaliteten på intervjuene og det er derfor ingen fasit på hvor mange intervjuobjekter som er nødvendig for prosjektet i seg selv. Ifølge Johannessen et al. (2016) bør det gjennomføres datainnsamling helt til man

når et metningspunkt hvor det ikke lenger er hensiktsmessig å intervju flere mennesker da de ikke vil tilføre ny informasjon. I mindre prosjekter er det derimot vanlig med 10-15 intervjuobjekter, men dette antallet kan også være mindre basert på prosjektets ressurser (Johannessen et al., 2016). Denne studien er et studentprosjekt som utføres av én student, noe som gjør at det vil være begrenset med tid for gjennomføring av intervjuer og transkribering. Dette har ført til valget om å intervju et utvalg på seks personer med relevant bakgrunn, da det er viktigere med et relevant utvalg enn mange intervjuobjekter (Johannessen et al., 2016).

Det andre prinsippet som må diskuteres er hvilken **utvalgsstrategi** som skal benyttes for prosjektet (Johannessen et al., 2016). I kvantitative undersøkelser er det vanlig å trekke utvalget tilfeldig, noe som derimot ikke er vanlig i kvalitative undersøkelser. I kvalitative undersøkelser er det vanlig med strategisk utvelgelse, noe som betyr at forskeren bestemmer seg for hvilken målgruppe som er aktuell for å besvare prosjektets forskningsspørsmål (Johannessen et al., 2016). Det finnes mange ulike utvalgsstrategier basert på hensiktsmessig valg av målgruppe, blant annet ekstreme utvalg, intensive utvalg, kriteriebasert utvelgelse eller typologibasert utvelgelse (Johannessen et al., 2016). For dette prosjektet har jeg derimot valgt å benytte meg av strategien som kalles for *snøballmetoden*. I denne strategien rekrutteres intervjuobjekter ved at forskeren forhører om noen som vet mye om temaet som undersøkes og kan vise til andre personer som forskeren bør komme i kontakt med (Johannessen et al., 2016). For prosjektet har jeg derfor kontaktet en av teamlederne i organisasjonen for å forhøre meg om hvilke personer som er aktuelle å intervju.

Det tredje og siste prinsippet ved utvelgelse av intervjuobjekter handler om selve **rekrutteringen av intervjuobjekter**. I likhet med utvalgsstrategi har jeg her valgt å benytte meg av snøballmetoden for rekruttering av intervjuobjekter. Som nevnt ovenfor ble en teamleder i organisasjonen kontaktet for å få hjelp til utvelgelse av intervjuobjekter. Deretter ble de aktuelle personene kontaktet gjennom e-post og chattefunksjonen i Microsoft teams for å avklare hvorvidt de var interessert i å stille til intervju. Johannessen et al. (2016) påpeker viktigheten av å ha et tidsperspektiv på rekrutteringsprosessen ved bruk av tre trinn:

- Trinn 1: Minst to uker før intervjuene bør forskeren ta kontakt med intervjuobjektene for å avtale tid for intervju.
- Trinn 2: En uke før intervjuene bør intervjuobjektene få beskjed av forskeren om når og hvor intervjuet skal finne sted, samt bør det informeres om hvorvidt det er forventet at intervjuobjektet skal gjøre forberedelser.
- Trinn 3: Dagen før intervjuene bør hvert enkelt intervjuobjekt få en påminnelse fra forskeren som minner av avtalen dagen etter.

Med bakgrunn i rekrutteringsprosessen som er presentert ovenfor, resulterte rekrutteringen i et utvalg på seks ansatte ved organisasjonen som studeres. Dette utvalget introduseres i tabellen nedenfor, hvor alle navn har blitt anonymisert i henhold til datahåndteringsplanen.

Tabell 6 - Oversikt over utvalget

Navn (anonymisert)	Rolle i organisasjonen	Tidsbruk på intervju
#1 Anne	Fagspesialist	1 time og 15 minutter
#2 Jonas	Fagspesialist	1 time
#3 Hanne	Rådgiver	55 minutter
#4 Berit	Rådgiver	50 minutter
#5 Erik	Team-spesialist	45 minutter
#6 Synnøve	Fagspesialist	45 minutter

3.4 Datainnsamling

Det er vanlig å bruke flere former for data i en enkelt studie, eksempelvis observasjoner, intervjuer, dokumenter eller andre former som kan bidra til å besvare forskningsspørsmål (Leedy et al., 2021). I dette prosjektet har jeg valgt å benytte meg av en-til-en-intervjuer med en semi-strukturert intervjuguide som er basert på forskningsspørsmålene. Intervjuer er en av de viktigste kildene til casestudier. De er egnet da de kan hjelpe med å foreslå forklaringer av sentrale hendelser og gir innsikt i realistiske perspektiver (Yin, 2018). Når forskeren har behov for å gi intervjuobjektene større frihet til å uttrykke seg enn hva et strukturert spørreskjema tillater, er intervju en gunstig metode (Johannessen et al., 2016). En-til-en-intervjuer kjennetegnes av å kunne gi fylldige og detaljerte beskrivelser av intervjuobjektets forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannessen et al., 2016). Denne varianten av intervjuer er hensiktsmessig å benytte seg av når det er flere temaer som skal diskuteres, som i dette tilfellet vil være temaer som sosiale relasjoner, kunnskapsdeling og konkurransefortrinn.

En-til-en-intervjuene vil være preget av å være semi-strukturerte, hvor det følges en overordnet intervjuguide som likevel gir rom for fleksibilitet når det kommer til rekkefølge av spørsmål og temaer (Johannessen et al., 2016). Intervjuguiden er utformet med en viss rekkefølge på temaene. Det er bygget opp med en innledning, spørsmål om bakgrunnen til intervjuobjektene og deretter alle temaene hver for seg. For å dokumentere intervjuet har jeg valgt å benytte meg av lydopptak. Dette for å få en mer nøyaktig gjengivelse av intervjuet enn egne notater ville gjort. Det vil derfor være viktig å få tillatelse til å bruke lydopptak av intervjuobjektet. Både grunnet personvern, men også for å sikre at intervjuobjektet er komfortabel med å bli tatt opp (Yin, 2018). Dette vil sammen med en utgreiing av gjennomføringen av intervjuene beskrives i neste delkapittel.

3.5 Gjennomføring av intervju

Da intervjuobjektene var rekruttert via teamlederne, ble det sendt ut e-post for å få en forsikring om at det fortsatt var aktuelt for de enkelte personene å stille til intervju, og hvorvidt uken jeg hadde planlagt passet for alle. I forkant av alle intervjuer ble tidspunkt og sted avtalt over Microsoft teams med hvert enkelt intervjuobjekt. Det ble booket møterom i de aktuelle lokalene og sendt ut møteinnkalling til hvert intervjuobjekt. To av intervjuene foregikk digitalt over plattformen Microsoft teams, mens resterende fire intervjuer foregikk fysisk på møterommet som planlagt. Et par dager før planlagt intervjutidspunkt ble informasjonsskrivet sendt ut på e-post og dette ble også skrevet ut og tatt med på intervjuene. Intervjuobjektene som ikke møtte fysisk fikk mulighet til å signere samtykkeskjemaer digitalt, mens de resterende signerte fysisk før intervjuets

start. Det var satt av 60 minutter til alle intervjuene. Jeg startet med å introdusere meg selv og tematikken for masteroppgaven før jeg spurte intervjuobjektene om lov til å ta lydopptak av selve intervjuet. Lydopptak ble gjennomført ved bruk av appen «Nettskjema – Diktafon» som er godkjent av NTNU som verktøy for lydopptak av intervjuer til kvalitative forskningsprosjekter gjennomført av studenter.

Intervjuet fulgte vedlagte intervjuguide som fungerte som en semi-strukturert guide for intervjuets løp. Spørsmålene var delt inn i ulike kategorier hvor det først ble stilt spørsmål om intervjuobjektets bakgrunn og forutsetninger. Deretter ble det stilt spørsmål knyttet til temaene kunnskapsdeling, sosiale relasjoner og konkurransefortrinn. Helt til slutt ble det stilt avsluttende spørsmål hvor også intervjuobjektet fikk mulighet til å tilføye mer informasjon og jeg takket for at de stilte opp. Alle intervjuobjektene fikk også informasjon om at de ville bli anonymisert i oppgaven og få mulighet til å gå gjennom transkribering av lydopptak når dette var gjennomført. Min opplevelse er at spørsmålene i intervjuguiden i hovedsak fungerte godt, og at de var forståelige for intervjuobjektene. Det var noen spørsmål knyttet til formulering ved de litt lengre og komplekse spørsmålene, men det ble løst av omformulering eller en kort forklaring med eksempler fra forsker. I tillegg til lydopptak tok jeg notater under intervjuet for å huske spesielle kommentarer. Det ble også tatt noen avsluttende notater etter gjennomføring, for å ta vare på egne inntrykk av intervjuobjektet og selve intervjuet. Utvalget er beskrevet i underkapittelet «utvalgelse av intervjuobjekter». Etter alle intervjuer er gjennomført er det hensiktsmessig å ta for seg noen kriterier for prosjektets kvalitet for å evaluere hvorvidt valgene av forskningsmetode og design er tilstrekkelig for prosjektets natur.

3.6 Reliabilitet og validitet

For å kunne vurdere kvaliteten på prosjektet og valg av metode er det hensiktsmessig å ta for seg noen vurderingskriterier for kvalitative studier. Det er helt avgjørende å evaluere kvaliteten på forskning som skal utnyttes i praksis (Noble & Smith, 2015). Begrepene reliabilitet og validitet benyttes mest i kvantitative studier, men kan også brukes for å beskrive kvaliteten av kvalitative studier (Noble & Smith, 2015). I dette prosjektet har jeg valgt å ta i bruk konseptene om reliabilitet og validitet for å diskutere oppgavens kvalitet, men disse begrepene vil bli erstattet med alternativ terminologi som passer bedre til kvalitative forskningsmetoder. Reliabilitet handler om nøyaktigheten av undersøkelsens datamateriale, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2016). Alternativ terminologi som kan benyttes i stedet for reliabilitet kan for eksempel være konsistens eller nøytralitet (Noble & Smith, 2015). Konsistens dreier seg om hvor «pålitelig» metoden er og hvorvidt forskeren er transparent, mens nøytralitet oppnås når det er en sannhetsverdi, konsistens og anvendelighet ved metodebruken (Noble & Smith, 2015). I kvalitative metoder er det samtalen som styrer datainnsamlingen, og det vil derfor være vanskelig for andre forskere å duplisere eller kopiere forskningen som gjøres (Johannessen et al., 2016). Det faktum at man bruker seg selv som instrument i forskningsprosessen styrker også påliteligheten, da ingen andre har samme erfaringsbakgrunn eller kan tolke nøyaktig på samme måte (Johannessen et al., 2016). I dette prosjektet gir også metodekapittelet en detaljert fremstilling av fremgangsmåten, noe som gjør det mulig å spore metoder og avgjørelser gjennom hele prosessen (Johannessen et al., 2016). Påliteligheten i prosjektet kan også styrkes ved hjelp av andre kriterier for evaluering, som troverdighet og overførbarhet.

Troverdighet, også betegnet som intern validitet, er innenfor kvantitative metoder et begrep på hvorvidt «vi måler det vi tror vi måler» (Johannessen et al., 2016). Med andre ord ønsker man å finne ut av om det er sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn (Johannessen et al., 2016). Noble and Smith (2015) bruker også begrepet troverdighet som alternativ terminologi til validitet og beskriver begrepet med at det erkjennes at flere realiteter eksisterer. Dette betyr derfor at forskerens disposisjon med personlige erfaringer og synspunkter kan resultere i metodologisk skjevhet (Noble & Smith, 2015). For å unngå dette problemet introduserer Johannessen et al. (2016) flere metoder for å styrke troverdigheten, blant annet å *tilbakeføre resultatene* til intervjuobjektene for å få bekreftet resultatene. For dette prosjektet kan det derfor være nyttig å sende intervjuobjektene transkriberingen og et notat på hvordan jeg som forsker har tolket svarene. På denne måten kan troverdigheten styrkes, og det kan sørge for at dataanalysen blir mest mulig autentisk. Validitet handler likevel ikke bare om intern validitet, men også ekstern validitet – altså overførbarhet (Johannessen et al., 2016). Overførbarhet refererer til om resultatene kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2016). Kan resultatene fra casestudiet av sosiale relasjoner som grunnlag for kunnskapsdeling mellom ansatte i den valgte organisasjonen overføres til andre organisasjoner? Alle disse opplysningene fra datainnsamlingen må systematiseres og analyseres, noe som diskuteres videre i neste avsnitt.

3.7 Dataanalyse

Det finnes flere måter å analysere dataene som er innsamlet på i en kvalitativ forskningsmetode. Ayres et al. (2003) påpeker dog at "kvalitative datahåndteringsstrategier som utelukkende avhenger av koding og sortering av tekster i enheter med samme betydning kan fjerne mye av den kontekstuelle rikdommen». Samme forfatter anbefaler derfor å behandle individuelle beretninger som hele saker, noe som kan være utfordrende (Ayres et al., 2003). Det er derfor hensiktsmessig å benytte seg av en kombinasjon av analyseteknikkene som beskrevet for å skape et mest mulig oversiktlig bilde av datainnsamlingen. Ayres et al. (2003) introduserer analyseteknikkene «in-case-analysis» og «cross-case-analysis» som kan benyttes som tilnærminger i dataanalyseprosessen. I dette prosjektet har jeg derfor valgt «in-case-analysis» til presentasjon av funnene basert på datainnsamlingen, hvor hver enkelt case eller intervju vil bli fremlagt individuelt. Deretter vil det fremgå en kort analyse av hovedfunnene som er basert på den systematiske tilnærmingen til Gioia et al. (2013). I diskusjonen vil jeg derimot benytte meg av en «cross-case-analysis» for å diskutere forskjeller mellom de ulike intervjuene, og hvert enkelt spørsmål fra intervjuet, opp mot relevant teori og tidligere litteratur om temaet. Diskusjonskapittelet vil også baseres på analysen av hovedfunn.

Etter alle intervjuer var gjennomført ble intervjuene transkribert ord for ord. Transkriberingen bærer preg av å være strukturert hvor alle svar ble skrevet under spørsmålene, og tenkeord som «eh», «hm» og lignende ble luket ut for at setningene skulle ha en mer naturlig skriftlig flyt. Transkriberingen av alle intervjuene ble gjennomført på ca. 12 arbeidstimer, og det ble ikke brukt annet analyseverktøy enn å høre på lydopptakene og skrive dette ned i separate dokumenter for de enkelte intervjuene. Da alle lydopptak var transkriberte la jeg det inn i et Excel-dokument for å lettere kunne kjøre en «in-case»-analyse i funn-kapittelet, samt en «cross-case»-analyse i diskusjonskapittelet. I kapittelet om funn vil alle intervjuene bli presentert hver for seg, hvor spørsmål og svar vil bli gjennomgått. Det vil også være inkludert en vurdering av inntrykk og forståelse fra forskerens perspektiv. I diskusjonskapittelet vil det derimot

gjennomføres en «cross-case»-analyse som beskrevet i avsnittet ovenfor, hvor spørsmål og svar vil bli diskutert i henhold til tidligere presentert teori og relevant tidligere forskning. Det vil dog være nyttig å benytte seg av en form for kodingsprosess for å lettere kunne sammenligne og diskutere hvert enkelt spørsmål fra intervjuet i forkant av denne delen av dataanalysen. Det er også viktig å påpeke at all data som er innsamlet er tolket og analysert av forsker, samt at sitater er kortet ned for bedre flyt og forståelse. Alle deler av intervjuene vil heller ikke bli inkludert, avhengig av deres relevans. Alle intervjuobjekter har blitt anonymisert, og det samme gjelder for casebedriften, noe som er et av de etiske hensynene som er tatt i forbindelse med prosjektet. Videre vil jeg derfor diskutere flere etiske hensyn og håndtering av datamaterialet for prosjektet.

3.8 Etiske hensyn og håndtering av data

Det er gjort en rekke vurderinger knyttet til prosjektets etiske hensyn og datahåndtering, blant annet min posisjon som student og ansatt i organisasjonen som er undersøkt i prosjektet. Det er i tillegg utarbeidet en datahåndteringsplan (se vedlegg x) som beskriver hvordan jeg skal sikre god og trygg håndtering av data og personopplysninger gjennom hele prosessen.

Den første problemstillingen som må vurderes er hvordan min stilling som ansatt i organisasjonen intervjuobjektene er rekruttert fra kan påvirke prosessen. Vil dette være en faktor som påvirker intervjuene og analysene? Som ansatt vil jeg gå inn i intervjuprosessen med en rekke antakelser og kunnskaper om organisasjonen, nettopp fordi min posisjon har gitt meg erfaringer og relasjoner med eget team. For å kunne beholde mest mulig objektivitet i intervjuprosessen, var det av den grunn et ønske fra min side å intervju ansatte jeg har liten eller ingen egen sosial tilknytning til. Oppgavens tematikk og problemstilling er ikke unik for casebedriften, og det vil derfor være mindre krevende å opprettholde en profesjonalitet som student og intervjuer. Det vil derfor være relevant å diskutere prosjektets kvalitet basert på måleenheter som validitet og reliabilitet, hvor denne problemstillingen videre vil bli diskutert. Den andre problemstillingen fremstår som et resultat av prosjektets art ved at jeg er student og skriver dette prosjektet på egenhånd. Dette kan skape begrensninger i form av ressurser knyttet til tid og omfang, men vil også være med på å begrense synspunkter og analyseringen av de data som kommer frem av intervjuene. Det vil derfor være nyttig å diskutere funnene med veileder og/eller medstudenter for å unngå at prosjektets analyse-kapittel blir ensformig. Tredje og siste problemstilling jeg ønsker å belyse er egne begrensninger knyttet til forkunnskaper om temaet som diskuteres i prosjektet. På grunn av en begrenset tidsramme er det vanskelig å opparbeide seg et godt grunnlag for den teoretiske bakgrunnen og all litteraturen som finnes på feltet. Det er også noen begrensninger i tilgang på litteratur, da jeg som student i stor grad benytter meg av digitale søkemotorer og universitetets tilgjengelige innhold. Til syvende og sist vil disse faktorene danne grunnlaget for prosjektet og man kan diskutere hvorvidt de valg som er gjort er mest fruktbare for problemstillingen.

Videre krever vitenskapelige prosjekter at forskeren (her: studenten) forholder seg til etiske prinsipper, og forskningsresultatene skal derfor presenteres med en redelighet og nøyaktighet. I denne oppgaven skal jeg derfor benytte meg av den internasjonale standarden for kildehenvisning APA 7. Der jeg henviser til sitater, definisjoner og spesielle poeng oppgir jeg forfatter, årstall og sidetall. Der jeg refererer til en undersøkelse som helhet eller generelle argumenter som er gjennomgående i en tekst, oppgir jeg forfatter og årstall (Thagaard, 2009).

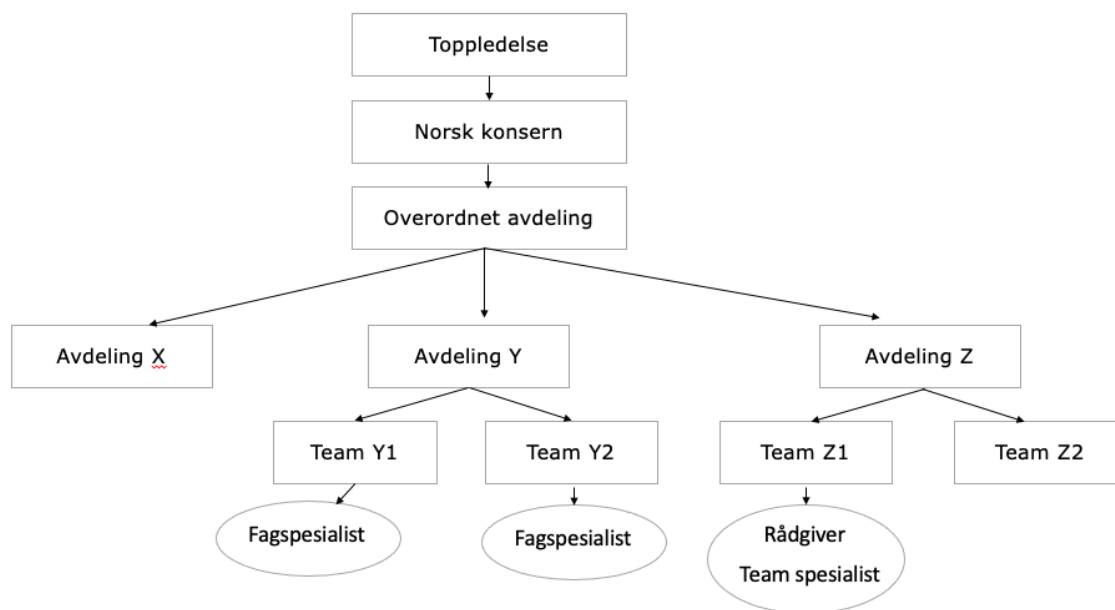
4 Funn

I dette kapitlet vil hovedfunn fra datainnsamlingen presenteres i en strukturert rekkefølge som beskrevet i metodekapitlet. Funnene vil bli presentert som en «within-case»-analyse hvor hvert enkelt intervju (heretter kalt case) vil bli presentert enkeltvis. Det er flere grunner til å presentere hver enkelt case for seg. Det vil være lettere å tolke funnene og gjøre separate vurderinger. Det vil også være lettere å analysere funnene sett i lys av relevant teori diskusjonskapitlet. Avslutningsvis i dette kapitlet vil det gjøres rede for bemerkelser og egne inntrykk fra intervjuprosessen.

4.1 Casebedrift

Etter ønske fra intervjuobjektene blir bedriften bli anonymisert, men det vil likevel bli gjort rede for noen nøkkelpunkter som størrelse og markedsposisjon. Det vil i det følgende bli presentert et forenklet organisasjonskart for å skape kontekst og bedre forståelse av intervjuobjektene posisjon i bedriften.

Figur 6 - Organisasjonskart



Kilde: primærdata

Til tross for at organisasjonskartet er sterkt redigert og forenklet, gir det et overblikk over hvilken posisjon intervjuobjektene har i organisasjonen. Dette bidrar til forståelse av den kommende presentasjonen av funnene, samt også analysen av hovedfunnene. Bedriften er en stor skandinavisk organisasjon med et hierarkisk og komplisert organisasjonskart, og bare i den norske avdelingen finner man mange underavdelinger som er delt opp flere ganger og deretter inndelt i ulike team. Det er derfor mange ledd å forholde seg til dersom man eksempelvis er ansatt som fagspesialist i Team Y1. Bedriften befinner seg i et sterkt konkurransepreget marked, hvor produkter og tjenester spiller en stor rolle for hvor stor markedsandel de sitter med (og prestasjonen de gjør). Dette er også en bedrift som befinner seg i flere markeder og jobber mot ulike segmenter med sine produkter og

tjenester, noe som gjør det til en kompleks case å analysere. For dette prosjektet er det derfor mest hensiktsmessig å ta utgangspunkt i de interne faktorene som påvirker kunnskapsdelingen, hvor konkurransefortrinnet videre kan diskuteres som en naturlig følge av dette. Som en forlengelse av organisasjonskartet, er intervjuobjektene plassert i en tabell som beskriver deres posisjon i organisasjonen med stillingstittel og hvilket team de tilhører. Dette er for å skape et bedre grunnlag for forståelse innen de neste delkapitlene med hver enkelt case og intervju introduseres.

Tabell 7 - Oversikt over intervjuobjektens posisjon

Intervjuobjekt	Team	Stillingstittel
#1 - Anne	Team Y2	Fagspesialist
#2 - Jonas	Team Y1	Fagspesialist
#3 - Hanne	Team Z1	Rådgiver
#4 - Berit	Team Z1	Rådgiver
#5 - Erik	Team Z1	Team-spesialist
#6 - Synnøve	Team Y1	Fagspesialist

4.2 Fagspesialist for team Y2

Det første intervjuobjektet for prosjektet var «Anne», en ung kvinnelig deltidsansatt som har jobbet i bedriften i fire år. Tidligere har hun en bachelorgrad innen en samfunnsfaglig retning, og går nå andre året bachelor i datateknologi. Hun er deltidsansatt som fagspesialist i Team Y2, og føler selv at noe av utdanningen hun har er relevant for systemene i bedriften. Anne forteller at de jobber mest individuelt med arbeidsoppgavene på daglig basis, men kanskje spesielt mye for henne da hun er deltidsansatt og derfor bare er til stede på kontoret én dag i uken. Hun forteller at stillingen som fagspesialist innebærer en rekke forskjellige arbeidsoppgaver, men at disse oppgavene som regel omhandler feil som har skjedd i systemet eller retting av feil i bestillinger av de tjenestene bedriften tilbyr sine kunder. Det kan være vanskelig å beregne tidsbruken på arbeidsoppgavene og sakene da dette er svært individuelt. Anne forteller at hun imidlertid opplever ganske stor frihet når det kommer til tidsbruk og tilpasning av arbeidsoppgaver. Anne opplever bedriften som en spennende bedrift som er innovativ, spesielt på den digitale fronten og at bedriften befinner seg i en spennende bransje.

Når jeg spør Anne om hva kunnskap og kompetanse betyr i hennes arbeidssituasjon svarer hun raskt at det betyr veldig mye, spesielt med tanke på at stillingstittelen hennes er «fagspesialist». Det er en grunnleggende forventning om at ansatte i hennes stilling skal ha god kompetanse på sitt felt og kunne alle prosedyrer godt. Hun beskriver sakene som unike og komplekse, og at man må ha en del kunnskap på feltet og erfaring fra lignende saker. Anne beskriver også kunnskapen hun som fagspesialist sitter med på en slik måte at man kan oppfatte det som taus kunnskap:

«Det er ofte kunnskap man ikke kunne fått gjennom opplæring, men mer sånn at man må være med og delta i prosessen for å lære.»

Hun forteller videre at kunnskapen som deles mellom de ansatte ofte skjer gjennom diskusjoner knyttet til en spesifikk sak. Det kan være mange som sitter med erfaringer fra lignende saker. Anne opplever at de andre ansatte er villige til å dele sine kunnskaper og erfaringer innad i teamet. Hun forteller om et eksempel der en kollega lagde et regneark

med priser og prosedyrer for en spesiell type saker de opplevde å ha mye av. Denne kollegaen lagde dette for å hjelpe sine kollegaer, slik at alle kunne jobbe på en mest mulig effektiv måte – noe Anne synes var veldig hjelpsomt. Eksempelet Anne snakker om er et godt eksempel på hvilken type kunnskap som deles mellom henne og kollegaene. Kunnskapsdelingen handler ofte om hvordan prosesser gjennomføres i datasystemene de anvender, et system som Anne beskriver som omfattende og til tider vanskelig å navigere i. Ettersom Anne jobber deltid og kun er fysisk på kontoret én dag i uken, forteller hun at kunnskap ofte deles over Microsoft Teams (heretter: teams). En kan da ringe hverandre eller chatte. De gangene hun er til stede på kontoret er det derimot ofte at kunnskap deles ved at man prater med hverandre ansikt-til-ansikt. Da kan flere kollegaer enkelt samles og diskutere problemstillinger. Dette er også en viktig faktor for Anne når jeg spør om hvem hun deler kunnskap med, og hvem hun derimot ikke deler kunnskap med. Hun forteller derpå at hun ofte deler kunnskap med de som er på kontoret samtidig som henne, og at hun opplever det da kan være lavere terskel fordi man fysisk sitter ved siden av hverandre. *«Det er lavere terskel for å spørre eller be om hjelp, men også å dele kunnskap, med de som er mest på kontoret»* forteller Anne. Hun følger opp med å fortelle at det er noen på kontoret man kjenner litt bedre enn andre. Hun sier at det er lettere å vite hva slags erfaring og kompetanse de man kjenner sitter med, og at det fortsatt er noen på teamet hun ikke føler hun kjenner så godt fordi hun er deltidsansatt.

Den neste kategorien i intervjuet omhandler sosiale relasjoner, som for øvrig deles inn i faktorene tillit, motivasjon og kultur. For Anne handler sosiale relasjoner om de medarbeiderne man sier «hei» og «god morgen» til, og at man har litt mer enn overfladisk kjennskap til hverandre. Hun beskriver tillitsforholdet mellom seg selv og kollegaene som veldig godt, og begrunner det med at de har vært det samme teamet over lang tid slik at de har hatt mulighet til å bli godt kjent både sosialt og i jobbsammenheng. Hun beskriver tillitsforholdet til lederen sin på samme måte, men er likevel kritisk når det kommer til spørsmålet om hun opplever arbeidsplassen som åpen og ærlig; *«Ja, ærlig vil jeg jo selvfølgelig si. Men noen ganger er det litt frustrerende at informasjonen kommer sent og at de ikke er åpen nok. Noen ganger føles det som at det kommer avgjørelser som man ikke har hørt noe om før»*. Anne forklarer videre at hun opplever at det kan være dårlig kommunikasjon fra den øvrige ledelsen når det kommer til prosesser hvor teamet er i en omstrukturingsfase – noe hennes team befinner seg i.

Til tross for at Anne kan være litt kritisk til åpenheten og ærligheten til selskapet, opplever hun som motivert for arbeidet hun gjør: *«Jeg blir veldig motivert av å løse ting på en god måte, gjerne ved å jobbe i team og få til ting sammen»*. Når jeg spør om hennes personlige motivasjon for å dele kunnskap, beskriver hun igjen teamarbeid og det å løse oppgaver sammen som en gruppe som motivasjonsfaktorer. Anne opplever at en oppgave eller prosess er lettere å løse dersom en jobber sammen i et team, og at en dermed får mulighet til å dele egne erfaringer og bidra til at teamet blir mer effektivt. Til tross for at Anne beskriver at hun liker best å jobbe i team, er det likevel ikke alle medarbeidere hun deler kunnskap med i like stor grad. Hun forteller at hun oftest deler kunnskap når hun blir spurt om spesifikke ting. Hun forteller også at hun stoler mer på enkelte ansatte når det kommer til å be om råd selv, da hun har en formening om hvilke kollegaer som har best kompetanse på enkelte temaer. Anne nevner også kommunikasjon over teams som en mulig barriere for kunnskapsdeling, og at det ikke er alle det er like lett å snakke med over nett fordi den sosiale relasjonen ikke fungerer like godt som den kunne gjort ansikt-til-ansikt.

Videre spurte jeg Anne om å beskrive kulturen på arbeidsplassen. Hun forteller da at det er veldig sosialt og alle er åpne for å hjelpe hverandre. Hun forteller likevel at det også er ulikheter mellom kulturen innad i teamet hennes og mellom de forskjellige teamene:

«Det er en annen type kommunikasjon når man snakker med folk i andre avdelinger. Noen ganger føler jeg at jeg får beskjed på en måte som ikke er like bra for samarbeidet, at beskjedene kan være veldig strenge og at de ikke har forståelse for hvordan vi jobber med ting».

Anne forteller deretter at hun føler det kan være vanskelig å kommunisere med andre avdelinger fordi man ikke kjenner hverandre, og at man kanskje ikke blir tatt like seriøst. Hun forteller om et eksempel hvor en kollega på hennes team laget en quiz for en annen avdeling for å øke deres kompetanse – og resultatet fra denne situasjonen var at man ser at det er mange som ikke har nok kunnskaper. Problemet, forteller Anne, er at dette kunnskapsgapet ikke blir tatt seriøst av andre avdelinger og at dette er et gjentakende problem. Til tross for at kommunikasjonen mellom teamene og avdelingene oppleves som utfordrende til tider, beskriver Anne at det er en del sosiale arrangementer både internt i teamet og for hele bedriften. Det er for eksempel møter hvor målet er å bli bedre kjent på tvers av avdelinger og arrangementer som julebord. Anne synes likevel at disse arrangementene blir litt for store og ønsker seg flere samlinger av mindre skala slik at det er lettere å få kontakt med andre kollegaer. Anne er av den oppfatningen at hennes sosiale relasjoner har stor betydning for kunnskapsdeling, og forteller at det er naturlig å ta kontakt for å få råd hos de på teamet hun har kjent lenge. Det kan være lettere å spørre om hjelp fra de man kjenner godt, i motsetning til de man ikke kjenner så godt, og man er da også mer villig til å hjelpe tilbake. Hun forteller også at det kan være lettere å dele kunnskap med kollegaer hun har en uformell tone med på kontoret. At disse kollegaene var sosiale og utadvendte av natur, hadde definitivt en stor betydning for hvorvidt Anne ville dele eller spørre om hjelp.

Da jeg spurte om ledelsens forhold til kunnskapsdeling, forteller Anne at den nærmeste lederen har et bra forhold til temaet. Det oppfordres ofte til å holde kurs eller opplæring og det er generell lav takhøyde for å prate sammen om saker. Hun synes likevel ledelsens forhold til kunnskapsdeling er litt varierende, nettopp fordi ledelsen høyere opp kunne prioritert å legge til rette for mer formelle settinger hvor man kan drive med kunnskapsdeling. Anne opplever ikke at kunnskapsdeling belønnes av ledelsen annet enn at man selv blir en erfaring rikere og at jobben blir lettere. Hun synes det burde settes av mer tid til å finne måter å forbedre arbeidsprosesser på og diskutere disse i plenum. På samme tid føler Anne også at de ikke blir konsultert eller hørt når ledelsen høyere opp tar avgjørelser som påvirker deres arbeidsoppgaver. Hun mener at de sitter med mye kompetanse som går tapt, og som kunne spart de ansatte og bedriften for ressurser og tid. Anne sier også at kunnskapsdeling er bra for personlig motivasjon, men at det ikke lengre belønnes med ytre insentiver som for eksempel gjennom bonuser. Før vi gikk videre på neste kategori i intervjuet, spurte jeg Anne om hvor stor tillit hun har til at ledelsen deler kunnskap med sine ansatte. Her uttrykker hun litt skepsis og sier det burde vært bedre kommunikasjon mellom teamene for å øke effektiviteten og forbedre arbeidsprosessene. Videre uttrykker hun kritikk til den typen kunnskap som ledelsen deler med sine ansatte:

«Alt skal være veldig gjennomarbeidet og strategien skal være klar, det de har bestemt av ny visjon og avgjørelser skal være gjennomarbeidet før de deler. Noen ganger kan

det være litt forvirrende, da det er mange store ord, men vanskelig å vite hvordan det påvirker oss. Det er mange blokker i denne bedriften.»

Neste kategori i intervjuet omhandlet konkurransefortrinn, og Anne starter med å fortelle om hvilke konkurransefortrinn bedriften har. Hun beskriver konkurransefortrinn som noe som «gjør at man skiller seg ut». Videre sier hun at bedriften står frem med en profil som skiller seg ut i markedet og at produktene og tjenestene er blitt enklere og mer effektive. Videre forteller Anne at bedriften sitter med mange team som har kunnskap på forskjellige områder og at de ansatte sitter med god kompetanse. Selv merker Anne at effektiviteten hennes påvirkes dersom hun sitter for lenge med én oppgave og at det er nødvendig med variasjon i arbeidshverdagen. I tillegg forteller hun at det er viktig med det sosiale, at man har tid til å prate med kollegaene sine for å bryte opp hverdagen. I likhet med egen effektivitet, forteller Anne at bedriftens prestasjon i stor grad påvirkes av de ansatte. Det er derimot viktig at de ansatte har gode kunnskaper om feltet de jobber med for å skape gode kunderelasjoner og kommunisere ut til disse på en best mulig måte. Anne forteller også om ytre faktorer som har stor betydning for bedriftens prestasjon, men hun forteller også om kunnskapshull hos kunder som kan ha betydning for bedriftens omdømme i det store bildet. Anne mener bedriften kan få en stor fordel i markedet ved å ha en sterk profil uten fokus på priser, men at det heller skapes tillit i kunderelasjoner. Tillit mellom bedrift og kunden er viktig, men Anne synes også at det er viktig med tillit og kommunikasjon mellom de ansatte for å være mest mulig effektiv. Hvis de ansatte har gode prosedyrer og riktig informasjon og kompetanse til enhver tid, tenker hun også at dette vil bidra til å skape et større konkurransefortrinn.

Til slutt i intervjuet spør jeg Anne om det er noe hun opplever kan være hindrende for kunnskapsdeling: «Hvis man ikke jobber tradisjonelle tider, så kan det definitivt være en hindring fordi jeg da går glipp av ting». Hun forteller at det kan være utfordrende å diskutere problemstillinger og dele kunnskap over teams, og at det er mye lettere å oppdatere hverandre på endringer og informasjon hvis man ser hverandre fysisk. Til slutt nevner Anne at det kan være frustrerende å ha et ønske om å gi opplæring eller dele kunnskap med andre team hvor det ikke blir tatt seriøst eller fulgt opp, «da får jeg jo mindre lyst til å delta og å stille opp hvis det trengs hjelp igjen».

4.3 Fagspesialist for team Y1

Den andre ansatte jeg intervjuet var «Jonas» som i likhet med Anne var ansatt som Fagspesialist, men i et annet team. Han var også relativt ung. Jonas var, i motsetning til Anne, heltidsansatt og hadde fra tidligere en bachelor innen markedsføring som han påstod ikke lenger var relevant for hans stilling. Jonas startet i bedriften i 2019, og har siden den tid vært i to forskjellige avdelinger i bedriften. Videre forteller han at arbeidsoppgavene han sitter med er en god blanding av ulike saker, samt gi faglig hjelp til andre avdelinger. Jonas sier det er viktig at alle på teamet kjenner alle arbeidsoppgavene, men at det alltid er noen som har større kompetanse på et felt. Han opplever at det er stort rom for å spørre om hjelp hvis det er behov for det. Han forteller også at det er mangel på sitteplasser for hans team på kontoret og at de derfor kun har én dag hvor de er til stede på kontoret. Dette ser imidlertid ut til å ville endre seg i nærmeste fremtid. Når jeg spør om hva slags arbeidsoppgaver Jonas sitter med, forteller han om en rekke forskjellige type saker som både kommer internt og eksternt. Enkelte saker krever «detektivarbeid» for å finne løsninger som gagnar bedriften og kunden på best måte. Det er også veldig varierende

hvor lang tid hver enkelt sak tar. Gjerne fordi enkelte saker krever informasjon fra eksterne parter, eller at det er en korrespondanse som går over lengre tid. Før hoveddelen av intervjuet starter spør jeg hvordan Jonas vil beskrive bedriften som arbeidsplass, hvor han da sier:

«Jeg synes det er helt ok. Jeg er veldig glad i de ansatte, for jeg har veldig enkelt for å komme i kontakt med andre mennesker. Det er en helt ålreit arbeidsplass med et bra miljø som gjør det veldig gøy».

Det er tydelig at Jonas har et godt forhold til de ansatte og et «greit» inntrykk av arbeidsplassen. Når vi går videre på neste kategori, beskriver han kunnskapsdeling som å «lære hverandre informasjon for å gjøre en god jobb». Han forteller at kunnskap har stor betydning i det arbeidet han gjør fordi det er en forventning om at hans team sitter med den høyeste kompetansen på avdelingen. Jonas sier at de alltid skal finne løsninger på problemer og at utfordrende problemer ofte havner i teamet hans til slutt. Videre forteller han om en kollega han spesielt har lært mye av, da denne personen har vist han hvordan han kan løse problemer raskest mulig. Han sier han selv er god på tekniske ting i systemet, og at han gjerne bistår hvis noen på teamet trenger hjelp på det området og at han alltid er behjelpelig. Når jeg spør Jonas om kunnskapsdeling blir sett på som viktig i bedriften, uttrykker han en viss skepsis og forteller at det er mye informasjon som blir gitt ut, men at informasjonen blir gitt ut i så mange ulike kanaler.

«Jeg synes det blir mye stress og styr hvis det er flere plattformer. Det er vanskelig å få med seg ting som skjer rundt omkring i bedriften fordi man må engasjere seg veldig i ulike kanaler».

Til tross for at det er mange plattformer som gjør det utfordrende å få riktig informasjon og nok informasjon, forteller Jonas at hans team har en egen teams-gruppe hvor informasjon som er aktuell for han og teamet blir lagt ut. Men han synes det kunne vært bedre, slik at man ikke måtte bruke så mye tid på å lete etter informasjon i de ulike kanalene. Selv om man må engasjere seg for å finne informasjon som ligger skriftlig, opplever likevel Jonas at ansatte er villig til å dele kunnskapene sine og forteller i likhet med Anne om en kollega som hjalp ekstra. Han forteller at kollegaen laget en Excel-oversikt med formler som gjorde det lettere for resten av teamet å gjøre utregninger de trengte til enkelte saker. Han antyder at dette er kunnskap kollegaen kunne valgt å holde for seg selv. Jonas forteller videre at hans team ikke deler like ofte som andre team fordi de skal kunne mye av kunnskapen fra før av, men at det kan være nyttig med oppfriskninger hvis man trenger det.

På det neste spørsmålet hvor jeg ber Jonas fortelle om hvem han deler kunnskap med på arbeidsplassen er han rask og svarer «alt og alle». Jonas er opptatt av å dele de kunnskapene han har med alle sine kollegaer, også på tvers av team og avdelinger. Han forteller deretter om en episode hvor han tilfeldigvis snakket med en kollega i en annen avdeling som hadde problemer med en sak. Da var han rask til å bistå og dele informasjon om hvordan de kunne løse utfordringen. Han ønsker å dele kunnskap med alle som trenger hjelp og at alle er velkommen så lenge han selv føler han har noe å bidra med – men påpeker dog at dette som regel bare skjer hvis han blir spurt om noe. Til slutt forteller han at kunnskapen både deles muntlig og gjennom teams hvor han ringer kollegaer for å spørre om hjelp eller motsatt.

I neste kategori i intervjuet begynner jeg med å be Jonas beskrive hva en sosial relasjon er for han:

«Du har kjennskap til personen, dere kommer godt overens, du sier hei, kan spise lunsj sammen, sånne typer ting».

Jonas sier at han er god på sånne ting, og at han liker å prate om andre temaer enn jobb på kontoret. Han føler selv han er god til å danne relasjoner og i å prate med mennesker. Videre spør jeg om hvordan han vil beskrive tillitsforholdet mellom seg selv og kollegaene og lederen. Han forteller at tillitsforholdet er godt, og at det er spesielt bra med de kollegaene han jobber tett med i teamet. Jonas er også kjempefornøyd med lederen sin og føler seg i stor grad komfortabel med å dele informasjon med lederen. I det neste spørsmålet, hvor jeg spør om han opplever arbeidsplassen som åpen og ærlig, er han derimot litt mer nølende og forteller at informasjonsflyten oppleves som forsinket. Han synes det er synd at de ikke får viktig informasjon om omstrukturingsprosesser, men at bedriften er god på å sende ut tilstrekkelig informasjon til kundene sine. Videre er spørsmålet hva som motiverer Jonas i arbeidshverdagen. Han svarer da at det er de ansatte og de han jobber sammen med. Han forteller at ettersom han har jobbet i bedriften såpass lenge så er det ikke spennende og nytt, og han føler ikke han utvikler seg noe mer. Jonas sier at han stagnerer litt og at arbeidshverdagen er forutsigbar og alt er «under kontroll». Når han videre forteller om sin personlige motivasjon for å dele kunnskap, så handler det mye om at alle skal være på lik linje og ha den samme mengden kompetanse. Motivasjonen til Jonas er med andre ord å løse saker raskt slik at kunden er fornøyd og at ting ikke tar lengre tid enn nødvendig.

På neste spørsmål beskriver Jonas kulturen i bedriften som veldig bra, og at det er mange kule og hyggelige mennesker som jobber der. Det er mennesker han beskriver som omgjengelige og som man godt kan møte på utsiden av jobben. Videre beskriver han et annet team som er gode på å sosialisere seg og som ofte går ut og spiser sammen. Hans eget team gjør også hyggelige ting innimellom, men Jonas føler ikke han har et stort behov for å være med på alt. Han synes det kan bli for mye hvis det blir tre-fire ganger i måneden: *«for alle har jo sitt eget liv og egne planer, det er ikke alltid det klaffer heller»*. Det neste spørsmålet dreier seg om hvilken betydning Jonas' sosiale relasjoner har for kunnskapsdeling. Der svarer han at han opplever å bli fortalt at han er enkel å prate med, og at folk ikke er redde for å ta kontakt med ham hvis det skulle være noe. Han sier også at han kan gå bort og slå av en prat med folk uten spesiell grunn, bare fordi han har lyst til å bli kjent og ha en hyggelig tone. Videre sier han at dette er ting folk husker, og da er det lettere å ta kontakt med han og sende melding hvis man lurte på noe. Til tross for at Jonas selv mener det er lett å komme i kontakt med kollegaer for å dele kunnskap, er det lite belønning å få fra ledelsen når det kommer til kunnskapsdeling. Jonas sier det er dårlig med ros eller skryt på hans team og at det er trist at det er sånn. Til slutt under kategorien sosiale relasjoner spør jeg i hvilken grad han har tillit til at ledelsen deler kunnskap med sine ansatte. Da svarer Jonas at han har tillit til at de deler en viss type informasjon, men så er han tilbake på at det er stressende med alle de forskjellige kanalene. Han mener det må finnes en enklere måte, hvor all informasjon er samlet på ett sted.

I den siste kategorien i intervjuet starter jeg å spørre Jonas om å fortelle litt om hva slags konkurransefortrinn han mener bedriften har. Han sier at han ikke har satt seg så inn i bransjen, men at det er en fordel at selskapet er internasjonalt og at de har et relativt godt omdømme. Videre forteller Jonas at bedriften har mange flinke ansatte som er villig til å

tilfredsstillte kundene ved å gjøre det lille ekstra, og den store kundebasen er definitivt en fordel. Dessuten sier han her at det er bra informasjonsflyt og et solid varemerke. Det neste spørsmålet handler om hvilke faktorer han føler påvirker arbeidshverdagen sin. Jonas begynner å snakke om at sykdom eller mental helse kan påvirke effektiviteten, for eksempel hvis det har skjedd noe i privatlivet. Han nevner også at misforståelser mellom ansatte kan skape stress og påvirke effektiviteten på jobb. Her legger han også til at stress kan føre til slurvfeil, men at de kollegaene han har i avdelingen sin er såpass flinke at det ikke pleier å skape problemer. I det neste spørsmålet svarer Jonas på hvilke faktorer han føler har betydning for bedriftens prestasjon:

«Det å sette pris på sine ansatte. Det er mange måter å gjøre det på, et innlegg et sted, eller i form av lønn. Jeg tror det kan være en motivasjonsfaktor for mange og at man føler seg verdsatt».

Når jeg derimot spør om hvordan bedriften kan skaffe seg et større konkurransefortrinn forteller Jonas om at det kan være problematisk at det er mye utskiftninger som krever mye opplæring av nye folk, da kvaliteten på opplæringen blir dårligere over tid. Han mener at dette kan resultere i at kunden får bedre behandling og et bedre inntrykk av bedriften. Jonas opplever at omdømmet til en bedrift starter hos de ansatte og at det er viktig å skape tillit til kundene ved å ha god kunnskapsdeling internt. Når jeg derimot spør Jonas om det er noe som kan være hindrende for kunnskapsdeling synes han det ikke er noe som kan være til hinder. Til sist nevner han at det kan være andre team som tilbakeholder informasjon for egen vinning, men at det bare er en hypotetisk situasjon og at han selv ikke har opplevd dette.

4.4 Kunderådgiver i team Z1

Det tredje intervjuobjektet jeg her kaller for «Hanne» har en bakgrunn som barne- og ungdomsarbeider og har jobbet i bedriften som rådgiver i team Z1 i litt over et år. Hanne har tidligere jobbet innenfor samme bransje, men forteller at hun nå jobber med å besvare innkommende henvendelser i casebedriften. Videre forteller hun at de arbeidsoppgavene hun har er variert og at det er stor fleksibilitet når det kommer til tidsbruk og valgfrihet rundt disse. Hanne påpeker at det er stort rom for å bruke litt tid på enkelte saker, men at hennes team er i en omstrukturingsfase hvor det skal komme på plass faste roller etter hvert. Når jeg spør om Hanne kan beskrive arbeidsplassen, svarer hun at det er stort rom for å komme med ideer og forslag og at det er veldig fint i teorien. Likevel synes hun det i praksis kan være enkelte ting som blir bortprioritert av ledelsen og at ikke alle forslagene som kommer blir innført. Hun sier dog at arbeidsmiljøet er veldig godt på tvers av alle avdelinger.

Videre spør jeg Hanne hva kunnskapsdeling betyr for henne, og hun beskriver det som «det jeg har i ryggsekken av kunnskaper og erfaringer som jeg deler internt med andre». Hun forteller videre at hun deler mye kunnskap, spesielt siden hun har erfaring fra bransjen som er nyttig for teamet hennes nå. Hanne sier at de er veldig åpne for å dele på hennes team, og at alle snakker høyt og åpent om ting. Videre beskriver Hanne kunnskap som kvalitet. Hun sier at dersom de har kunnskap så har de kvalitet og bedre resultater. Hun sier videre at mangel på kunnskap bunner i mangel på god opplæring som de ansatte er helt avhengig av. Hun påpeker at kompetansen alltid kan utvikles, men at det av og til er litt for lite tid til kunnskapsdeling. Det hadde vært fint å sette av mer tid til å dele kunnskap

internt, de tingene som er viktig for hennes team og arbeidsoppgavene de har. Når jeg spør om kunnskapsdeling blir sett på som viktig for bedriften sier hun at det legges vekt på det i teorien. I praksis opplever hun at det blir overlatt til hver enkelt å ta initiativ til dette, og at det alltid må vurderes hvorvidt det faktisk er tid til det i hverdagen. Hanne opplever også at andre ansatte er villig til å dele kunnskaper og erfaringer fordi de synes det er viktig at alle svarer kunder likt og har det samme kunnskapsnivået ettersom de ofte måles på tilbakemeldinger fra kunder.

I det neste spørsmålet ber jeg Hanne komme med et eksempel på hva slags type kunnskap som deles mellom henne og kollegaene. Hun svarer da: «For eksempel hvordan man skal finne ting i systemer og navigere seg frem til riktige kontaktpersoner». Dette sitatet tyder på at Hanne er opptatt av å dele med alle, absolutt alle. Hun forteller videre at det er viktig at informasjonen hun mottar deles videre dersom den er relevant for andre. Hanne sier hun tror det er viktig fordi det er en målsetting for hennes team å gi like svar til kunder på aktuelle problemstillinger. I neste kategori ønsket jeg å spørre Hanne om å beskrive hva en sosial relasjon er for henne:

«Vi har forskjellige kulturer til å begynne med. Vi har stor respekt for hverandre og så er vi veldig åpne. Når det kommer nye inn så viser vi at vi er til å stole på og det blir dermed lett å samarbeide med nye. Halvparten av livet tilbringes jo på jobb, 8 timer er mye, så da er du nødt til å stole på kollegaene dine».

Jeg spør derfor videre om hun kan fortelle mer om det tillitsforholdet hun beskriver ovenfor. Hanne sier man alltid er redd for at man kan svekke tilliten til kollegaene sine, men at man er nødt til å gå «all in» for å ikke bli utelatt av gjengen. Hun beskriver også hvordan de alltid backer hverandre og ikke angriper hverandre hvis man gjør feil. Hanne forteller også at hun har en form for tillit til andre ansatte hun ikke har så god kontakt med, at hun alltid får forklaringer og svar på det hun lurer på. Det er spesielt én annen avdeling hun føler hun samarbeider godt med, men samtidig må hun alltid dobbeltsjekke at det andre teamet faktisk gjør det de skal. Hun forklarer dette med at man ikke har like god oversikt over hvorvidt saker følges opp i det andre teamet og at hun alltid tar en kvalitetssjekk på arbeidet som er gjort – og at dette kan bidra til å skape tillit. I likhet med at Hanne har tillit til kollegaene på teamet sitt, beskriver hun også tillitsforholdet til lederen som godt. Hun føler at det er en gjensidig tillit mellom henne og lederen og at hun alltid kan stole på at det hun ber om blir fulgt opp. Samtidig opplever hun også arbeidsplassen som åpen og ærlig. Hun nevner igjen at lederen hennes alltid har vært ærlig og svarer på alt de spør om.

I det følgende spørsmål spør jeg Hanne om hva som motiverer henne i arbeidshverdagen. Da svarer hun kort og konsist «konkurransen». Hun forteller at hun er svært konkurransedrevet og liker å være best på det hun gjør. Hanne sier også at det sosiale er viktig. Dersom man ikke har det trivelig på jobb så mister man raskt motivasjonen til å jobbe. Videre forteller hun mer om at konkurransen pusher henne til å gjøre ting, og hvis det er belønninger de selv får være med å velge er det ekstra motiverende å delta i disse konkurransene. Et eksempel på en slik konkurranse, forteller Hanne, er å ta flest mulig saker på kortest tid. Når det kommer til Hannes personlige motivasjon for å dele kunnskap, sier hun at det kommer naturlig. «Jeg tror jeg bare er veldig åpen som person» sier hun. Hun sier også at hun er ivrig på å dele alle kunnskaper og erfaringer hun har gjort seg, og at kunnskapsdelingen bidrar til at de jobber bedre som et team. Hun er opptatt av å ikke arbeide for egen vinning, men å dele informasjon med kollegaene sine. Hanne nevner også

at dette kanskje er en slags ansvarsrolle hun har tatt på seg og at det kan komme av at hun er en «people-pleaser» som alltid ønsker at alle skal ha det fint. Til slutt beskriver Hanne kunnskapsdeling som noe hun må ta initiativ til selv. Hun må bruke tid på å lese seg opp på ting utenom de faste arbeidsoppgavene, og at hun skulle ønske det gjerne var mer fokus på kunnskapsdeling.

I neste kategori i intervjuet spør jeg Hanne om å beskrive kulturen på arbeidsplassen. Hun synes det var litt vanskelig, men sier det er en gøy kultur og at de finner på mye ting. Hanne forteller også at alle avdelinger og ledere er inkluderende og tar de med på workshops, møter og kurs. I tillegg beskriver hun kollegiet som ungt og at det er en fin harmoni. Videre sier Hanne at man har mer kunnskap jo eldre man er, men at de unge er litt mer ivrig og sugen på å lære nye ting. Hun opplever at de eldre har lett for å glemme å dele sine kunnskaper videre, og at de må pushes på dette. Når jeg spør om hvordan bedriften håndterer det sosiale på arbeidsplassen sier hun at hennes team er veldig sosiale og gjør mye aktiviteter utenom arbeidstiden, for eksempel at de drar på reiser, har lønningspils og treningsaktiviteter. Hanne forteller også at bedriften legger til rette for aktiviteter og at dette settes i sving av teamleder. Selv om de er sosiale på arbeidsplassen, svarer Hanne at hennes sosiale relasjoner ikke har noen stor betydning for kunnskapsdeling da jeg spør om det.

«Selv om jeg har et bedre sosialt bånd til en kollega enn til en annen så ser jeg på de som like, de er på likt nivå for meg. Jeg vil ikke nødvendigvis verdsette eller dele mer kunnskap med en person jeg har et tettere bånd med for jeg synes det er viktig å skille de forholdene slik at alle føler seg inkludert. Jeg skal i hvert fall dele like mye kunnskap med alle.»

Når jeg spør videre om hva slags forhold ledelsen har til kunnskapsdeling sier Hanne at det er veldig godt. Hun beskriver lederen som veldig informativ og at han er den beste sjefen hun har hatt og som har lært henne veldig mye. Videre sier hun at han er veldig detaljert og flink til å dele kunnskap med teamet. På den andre siden føler ikke Hanne at kunnskapsdeling belønnes på noen måte fra ledelsen. Hun sier imidlertid at dersom man kommer med et forslag så får man kanskje et «hjerter» på teams eller en fin tilbakemelding. Hun sier at dette gir en god følelse og at man dermed føler man blir verdsatt, og at det i seg selv faktisk er en form for belønning. Hanne forteller videre at hun har tillit til at ledelsen deler kunnskap, fordi dette er noe hun har erfart selv. Kunnskapen som deles er blant annet mye informasjon som skal videre til kunde, og frister som de må holde, men også informasjon om hvem som er syk og hvilke prioriteringer som skal gjøres den dagen.

Den neste kategorien handler om konkurransefortrinn, og Hanne beskriver bedriften som en av de beste til å selge enkelte produkter og at de ansatte har veldig mye kunnskap og kan godt informasjonen som skal ut til kunden. Faktorer som effektivitet kan ha en betydning for bedriftens konkurransefortrinn, og Hanne beskriver forstyrrelser som noe som kan hindre hennes effektivitet. Hun sier også at hun ofte må hjelpe andre og at hun da har for lite tid til egne arbeidsoppgaver fordi fokuset blir flyttet over på andre. Derfor sier Hanne at hun jobber bedre og er mer effektiv når hun sitter på hjemmekontor, da det blir mindre skravling med kollegaer. Hanne innledet spørsmålet med å fortelle at bedriftens produkter er et konkurransefortrinn. Videre føler hun at innovasjon og kommunikasjon er viktige faktorer for bedriftens prestasjon. *«Vi har veldig bra intern kommunikasjon, men det kunne vært bedre mot andre avdelinger. Når vi vet hvordan andre jobber, så kunne det hjulpet oss til å bli bedre»*. Hanne utdyper ved å fortelle om at kommunikasjonen bidrar

til større tilfredshet hos kunder og at det derfor er viktig å øke kunnskapsnivået hos alle ansatte.

Til slutt i intervjuet spør jeg om hvordan Hanne mener kunnskapsdeling kan brukes som et konkurransefortrinn. Hun sier da at hvis det er en konkurransesituasjon, og hun vet at kunnskapene hun sitter inne med kan gjøre at hun vinner, kan det være vanskelig å skulle dele den kunnskapen med andre. Dette kan oppleves som en barriere for kunnskapsdeling. Hanne forteller også om andre hindringer hun opplever:

«Hvis jeg hadde hatt en sjef jeg hadde et dårlig forhold til, så kunne det vært en hindring. Så lenge sjefen hører det jeg sier og tar det videre så er det greit».

4.5 Kunderådgiver i team Z1

“Berit” er den fjerde ansatte jeg intervjuet, og hun jobber i likhet med Hanne som rådgiver i team Z1. Hun har en bakgrunn innen kosmetologi, men har det siste året jobbet i casebedriften. Berit forteller at hun jobber mest individuelt, men at hun er tilgjengelig dersom noen trenger hjelp. Hun kan også spørre kollegaene om råd innimellom. Videre beskriver hun arbeidsoppgavene som ganske lite varierte, hvor hovedfokuset ligger på å besvare henvendelser fra kunder. I tillegg til dette er det småoppgaver som må gjøres innimellom, og det er jevnt over stor forståelse for at alle saker er ulike og at det derfor tar den tiden det tar. Berit forteller at denne fleksibiliteten også utspiller seg i arbeidssted, hvor det er hjemmekontor to dager i uken og resten på kontoret. Hun har også en god holdning til arbeidsplassen og beskriver den som inkluderende og fin.

Når jeg ber Berit beskrive hva kunnskapsdeling betyr for henne sier hun at det er hvor mye av den kunnskapen man sitter med som man deler med andre på sitt team og på tvers av forskjellige team. Hun forteller videre at den letteste måten å dele kunnskap på, slik at det faktisk blir lagret et sted, er over teams. Da kan man skrive det ned, lagre det, og alle andre kan gå tilbake og se på det ved behov. Berit forteller videre at kunnskap i hennes arbeid betyr at hun må vite hva hun holder på med. Hun må kunne besvare de henvendelsene som kommer inn, besvare spørsmål hun får av kollegaene sine. Når jeg ber Berit beskrive det å dele kunnskap i arbeidet sitt svarer hun:

«Jeg er veldig sånn at når jeg finner ut noe nytt så ber jeg alle komme og se, eller så sender jeg skjermbilde av det jeg har funnet ut av. Jeg er litt snik og liker å finne ut av ting på egenhånd».

Berit beskriver seg selv som søkende etter ny informasjon og kunnskap, og sier hun liker å være detektiv i systemer og dobbeltsjekke informasjon. Hun mener selv at det at hun deler aktivt kunnskapen videre gjør at teamet også lærer mer. Hun beskriver seg selv som en som lett deler informasjon, og hadde det ikke vært for henne så hadde heller ikke teamet lært så mye nytt. Berit forteller videre at bedriften synes kunnskapsdeling er viktig. Dette begrunner hun i at dersom man sitter på kunnskap som man ikke deler så kan det gå utover kundene. Hun sier det er viktig at alle ansatte har fått samme kunnskap og at alle har lært de samme tingene. Hun fortsetter med et eksempel hvor teamet hennes ble innkalt i et møte for å få ny informasjon som var viktig for de sakene de holder på med. Til tross for at Berit beskriver seg selv som en som deler mye kunnskap, føler hun ikke at andre ansatte er like villige til å dele sine kunnskaper og erfaringer. Hun sier at hun tror

folk er redde for å si noe feil eller forklare feil. I tillegg opplever Berit at mange deler kunnskap når hun spør om det, men at det ikke er like uoppfordret som når hun selv deler kunnskap. Hun avslutter med å si at grunnen til at hun deler kunnskap er fordi hun vil at alle skal ha samme kompetansenivå. Dette fordi de alle har den samme stillingen og sitter med de samme arbeidsoppgavene. Når jeg ber Berit fortelle hvem hun deler kunnskap med, så sier hun «alle kollegaene på teamet mitt». Hun forklarer videre at hun også deler kunnskap med sjefen sin hvis det er noe som er relevant eller hvis det skjer gjennom en felles gruppechat i teams.

Når spørsmålene går videre på sosiale relasjoner beskriver Berit en sosial relasjon som den relasjonen man har til de man jobber på kontoret og utenfor jobbsammenheng:

«I en bedrift vil det alltid være folk man kommer bedre overens med enn andre, og da vil man ta med seg den relasjonen ut av jobb og så kanskje bli venner på fritiden».

Her snakker Berit også videre om at man automatisk deler kunnskap med den man har blitt venn med før alle andre. Hun sier videre at hvis man sitter på hjemmekontor er det lett å sende en snap og vise frem hva man har funnet ut av. «Da går det jo via en annen kanal som ikke tilhører jobb, og man sender jo bare til de man faktisk har som venn der» sier Berit. I det neste spørsmålet ber jeg Berit beskrive tillitsforholdet mellom henne og kollegaene sine. Berit forteller da at hun har litt «trust issues» og derfor har en tendens til å dobbeltsjekke arbeidet andre gjør. Grunnen til at hun gjør dette er fordi hun har erfaring med å ha mottatt feil informasjon når hun har spurt andre, og at hun er rask til å se hvorvidt informasjonen stemmer eller ikke. Berit føler at hun derfor kan oppfattes som en tvilende person, fordi hun dobbeltsjekker andres arbeid eller forsikrer seg om at informasjonen hun får stemmer. Hun sier det bunner i et ønske om å ikke gjøre noe feil i jobben sin. Videre forklarer Berit at det er mye vanskeligere å forstå noen skriftlig enn muntlig, og at dette kan være spesielt utfordrende i kommunikasjon med kunder. Det kan være vanskelig å forstå hva kundene mener, da man ikke kan se hvorvidt kunden er sint eller frustrert på måten de skriver på. Berit har derimot stor tillit til lederen sin, og beskriver det som den beste sjefen hun noen gang har hatt. I likhet med dette, mener hun at arbeidsplassen oppleves som åpen og ærlig, men at kunder ofte misforstår kommunikasjonen fra bedriften.

Videre spør jeg Berit om hva som motiverer henne i arbeidshverdagen. Da svarer hun at hun blir veldig motivert av å ha gode kollegaer rundt seg og et team hun kan stole på. I det neste spørsmålet kommer det fram at hennes personlige motivasjon for å dele kunnskap er fordi hun ønsker at alle skal være like flinke, og kunne gi kollegaer muligheten til å utvikle seg til å bli trygge i den rollen de har. Berit forteller også at det derimot ikke er alle hun deler kunnskap med, da det faller mer naturlig å dele kunnskap med sitt eget team fremfor andre team. Hvis det er noe hun ønsker å dele med flere team er det mer effektivt å gjøre dette i en chat-gruppe, slik at det når ut til flere samtidig. Når jeg i det neste spørsmålet ber Berit beskrive kulturen på arbeidsplassen, sier hun at den er preget av en del uenigheter som har oppstått i privat sammenheng, altså utenom jobb. Hun forteller også at det er dårlig stemning mellom kollegaene, og at det fører til grupperinger hvor enkelte folk trekker seg unna situasjonen. Berit forteller også at det er avtalt et møte for å løse den uheldige situasjonen, og at dette er noe som ledelsen tar veldig seriøst. «For man vil jo ikke ha det sånn på jobb, man vil jo at alle skal tolerere hverandre og komme overens». Selv om det kan oppstå situasjoner som lager dårlig stemning på jobb, tror ikke Berit at hennes sosiale relasjoner har så stor betydning for kunnskapsdeling. Nettopp fordi

hun beskriver seg selv som en veldig inkluderende person som ikke ønsker å skille på om hun kjenner noen bedre enn andre:

«Fordi vi er på jobb og skal være profesjonelle, og da kan jeg ikke kun dele kunnskap med min jobb-bestevenn».

Berit forteller at hun har 100% tillit til at ledelsen deler kunnskap med sine ansatte, og at de vil at de ansatte skal prestere best mulig. Da er de nødt til å informere de ansatte om endringer som avtaler og prisjusteringer. Ledelsen deler også kunnskap som systemendringer og ferier, men Berit opplever likevel at kommunikasjonen kunne vært bedre. Ettersom avdelingen er delt opp, kunne det vært nyttig å ha mer kunnskap slik at man kan besvare kundeforhøvelser på tvers av avdelinger.

Når jeg i neste del av intervjuet spør Berit om hvilke faktorer som påvirker hennes effektivitet i hverdagen sier hun at det hovedsakelig handler om miljøet rundt henne. Hun forteller at hun kan sitte igjen med en dårlig følelse hvis hun opplever at andre jobber mer effektivt enn henne, for da tyder det på at hun ikke har jobbet nok og må øke prestasjonsnivået for å bidra like mye. Videre forteller hun at det er de ansatte som har størst betydning for bedriftens prestasjon. Dette fordi de ansatte er grunnen til at bedriften får flere kunder, men også at kundene blir. Berit sier også at det er viktig at de ansatte har den kunnskapen de skal ha for å kunne beholde kundene og tilby det samme som konkurrentene. For å skaffe seg et større konkurransefortrinn mener Berit derfor at det kan være nyttig med flere faglige kurs, slik at alle ansatte, men også eksterne partnere, har samme kunnskapsnivå. *«Kunnskapsdeling kan derfor brukes som et konkurransefortrinn ved at kundene kommer til å stole på oss, og stole på at vi deler den kunnskapen vi har med de»* sier Berit. Hvis dette skjer med mange nok kunder, mener hun at det kan gi bedriften et bedre rykte. Til slutt forteller Berit at man noen ganger kan bli sett på som en konkurrent av kollegaer dersom man er en person som deler mye. Hun opplever at man kan bli oppfattet som en trussel hvis man er direkte og forteller andre hvordan ting skal gjøres på rett måte. På den andre siden er det også noen som av natur er litt mer tilbaketrukkne, og av den grunn ikke ønsker å bidra til kunnskapsdeling.

4.6 Teamspesialist i team Z1

Den nest-siste ansatte jeg intervjuet var «Erik», som også er det eneste intervjuobjektet som er ansatt i stillingen som «team spesialist». Han har et år med regnskapsføringsutdanning, men sluttet for å jobbe i bedriften hvor han nå har vært de siste 8,5 årene. Erik forteller at fordelingen av å jobbe i team eller individuelt er ganske jevnt fordelt, og det samme med hjemmekontor-situasjonen. Selv forteller han at det er cirka tre dager hvor de er fysisk til stede på kontoret, og to dager hjemme. Deretter sier Erik at arbeidsoppgavene hans for det meste består av å svare på henvendelser fra kunder og bistå de andre på teamet, og at det er hans jobb å sende rapporter til teamlederen. I tillegg har han ansvar for videreopplæring av de andre på teamet, samt at det er hans jobb å ta imot forslag om endringer og se at disse eventuelt blir utført ved behov. Erik forteller at han har en del frihet når det kommer til tidsbruk og gjennomføring av arbeidsoppgavene. Han sier også at han må «finne litt ut av stillingen min selv». I det neste spørsmålet påpeker Erik at bedriften er en fantastisk arbeidsplass, og han beskriver de ansatte som kjempehyggelige i motsetning til andre arbeidsplasser han har hatt tidligere.

Når jeg spør Erik om hva kunnskap og kompetanse betyr for hans arbeid sier han at det er viktig å vite hva man skal svare kundene, og at det er alfa omega for arbeidssituasjonen hans. Han sier også at han føler han har nok tid til å dele kunnskap, og sier at det er en stor del av jobben hans å dele kunnskap. Noe av kunnskapen som deles er blant annet å lage maler som andre kan bruke, og hvordan finne ut av ting i systemene. Han legger også til at andre ansatte deler slike ting mellom seg, da ofte over chat på teams. Til tross for at både Erik og andre ansatte er villige til å dele kunnskap, forteller Erik at kunnskap oftest deles når folk spør etter det:

«Det er sjeldent uoppfordret, det tror jeg ikke er så positivt».

Erik forteller dernest at han deler kunnskap både med sitt eget team og lederen, men også et annet team de har et tett samarbeid med. Han utdyper med at disse teamene har mye av de samme arbeidsoppgavene og kundene, og at dersom lederne på det andre teamet ikke er til stede blir han kontaktet ved spørsmål. Erik sier det absolutt ikke er noen han ikke deler kunnskap med og sier deretter: *«det er ingen jeg misliker på teamet mitt hvis det er spørsmålet. Hadde det vært det, så hadde man fortsatt delt kunnskap, men kanskje bare hvis de hadde spurt spesifikt om det».* Videre forteller han at kunnskap som regel deles over teams eller muntlig når man er fysisk på kontoret.

I den neste kategorien ber jeg Erik beskrive hva en sosial relasjon for han er, hvorpå han beskriver det som når man kjenner hverandre så godt at det fortsatt er «overfladisk», men at relasjonene blir sterkere hver gang man snakker sammen. Deretter forteller han at tillitsforholdet mellom han og kollegaene er «superbra». Han føler selv det er ganske sterkt, og at man er hyggelige mot hverandre og unngår baksnakking. Erik utdyper med at man ønsker hverandre godt og at andre skal gjøre det bra. Også tillitsforholdet med lederen beskriver Erik som fantastisk. Han forteller at han har den beste sjefen han noen gang har hatt, en leder som det går an å snakke med. Erik er litt usikker når han beskriver hvorvidt han opplever arbeidsplassen som åpen og ærlig:

«I teamet vårt så er vi det, men hvis vi går litt høyere opp så tror jeg ikke de er det. De har et litt annet bilde av oss mot kunder enn det vi har. Når lederen snakker så er det mye svada, nesten som en politiker som snakker»

Når vi går videre til å snakke om temaet motivasjon, forteller Erik at han blir motivert av å vise resultater og å gjøre en bra jobb. Han sier det er mål som er tingen, og at det er motiverende å jobbe mot tydelige mål. Når jeg derimot spør om hans personlige motivasjon for å dele kunnskap, spør han med at det kanskje er fordi han er en bedreviter. Han forteller videre at han synes det er gøy å hjelpe folk som lurere på ting, og at det er «artig» med sosial kontakt. Erik synes likevel ikke han har noen personlig motivasjon og at han ikke er spesielt «gira» på å dele informasjon. Senere kommer det frem at Erik liker å bli likt av andre, og at hvis han kan bli likt av å hjelpe folk eller dele informasjon så gjør han det. Når jeg spør om Erik deler kunnskap med alle i teamet like mye sier han at han gjør det i like stor grad, pluss at de nye spør mer og at det derfor er naturlig å dele mer kunnskap med dem.

Ytterligere beskriver Erik kulturen til bedriften som veldig positiv, at folk jobber bra og er villig til å gjøre forandringer og dele informasjon. Han sier også at det er mye sosiale arrangementer og at det ofte er middager. Jeg spør deretter Erik om hvordan han tror

hans sosiale relasjoner har en betydning for kunnskapsdeling, hvor han svarer at det kommer an på om det er negative eller positive relasjoner. Han tror selv at det blir delt mer mellom folk som har bra relasjoner, og føler selv at han har en god relasjon med alle. Videre sier han at det hadde vært lettere å svare på spørsmålet om det hadde vært en person han ikke hadde likt på teamet. Erik forteller også at lederens forhold til kunnskapsdeling er veldig bra og at hans leder deler informasjon med en gang. *«Jeg tror kunnskapsdelingen er ganske bra i bedriften. Er det noe vi trenger å vite, så får vi beskjed om det»*. Han tror derimot at kunnskapsdeling ikke direkte belønnes på noen måte, men at det noen ganger kan være penger eller sosiale aktiviteter som premie i konkurranser og lignende.

I den siste kategorien, konkurransefortrinn, opplever Erik at effektiviteten påvirkes av forstyrrelser fra andre ansatte, som for eksempel om det blir mange spørsmål i løpet av arbeidsdagen. Han beskriver også forstyrrelser som det å ha mye å tenke på utenom jobben. Videre sier Erik at han tror ærlighet og åpenhet har en stor betydning for bedriftens prestasjon, men at også kunnskapsdeling er viktig. Han legger til at kunnskapsdeling er årsaken til at mennesker er sterke og at det er utrolig viktig i jobben. Han tror også at andre ansatte kanskje ikke føler de har tid til å dele kunnskap, eller at de i det hele tatt har kunnskap som kan deles videre. I tillegg kan det å bli stemplet som «bedreviter» oppleves som en barriere for mange når det kommer til kunnskapsdeling. Erik forteller at det noen ganger kan være vanskelig å vite om man selv er rett person til å dele en viss type kunnskap, men at det kan være mer fokus på kunnskapsdeling. Erik sier til slutt at det er veldig mange som har tips eller triks som hadde vært nyttig for andre, og at det derfor hadde vært lurt å ha møter for å dele denne kunnskapen.

4.7 Fagspesialist i team Y1

Den siste personen som ble intervjuet var «Synnøve» som forteller hun har litt forskjellige studier bak seg. Hun har nå endt opp med å studere HR. Synnøve sier at utdanningen ikke er relevant for den jobben hun nå har som fagspesialist, men at det er noen aspekter ved utdanningen som er nyttig. Videre forteller Synnøve at hun har jobbet i bedriften i 3 år og at hun kun er til stede på kontoret én dag i uken, og resten på hjemmekontor. Når jeg ber Synnøve beskrive arbeidsoppgavene sine, forteller hun at det er varierte oppgaver, men at hennes hovedansvar er på rapporter og enkelte oppgaver i det ene systemet. Hun påpeker at en stor del av ansvaret innebærer å fange opp feil, og rette opp i det før det påvirker kunden. Synnøve påpeker også at hun i tillegg bruker mye tid på småting som dukker opp underveis, og at det også er en del møter gjennom arbeidsdagen. Det er med andre ord veldig variert hvor lang tid de ulike arbeidsoppgavene tar, sier Synnøve. Videre beskriver hun at hun føler på stor valgfrihet på tidsbruk og tilpasning av arbeidsoppgaver, og at det er mye avhengig av hvor mye initiativ man tar selv. Synnøve legger også til at alle har sitt eget ansvarsområde som de er ekstra gode på, men at det ligger en forventning om at alle skal «kunne litt om alt». Til slutt i introduksjonsdelen spør jeg Synnøve om å beskrive hvordan bedriften er som arbeidsplass, hvor hun synes det er et vanskelig spørsmål å svare på:

«Det er veldig mange lag, det er et ganske komplekst hierarki».

Hun beskriver imidlertid bedriften som inkluderende, og at det er veldig tillitsbasert hvor det er mye frihet under eget ansvar. Deretter spør jeg Synnøve om hva hun svarer hvis

venner eller familie spør om hun trives i bedriften. Hun svarer da at hun forteller at det er helt greit. Hun liker kollegaene sine, og opplever bedriften som et springbrett for videre karriere. Synnøve sier også at noen av bedriftens kjerneverdier ikke samsvarer med hennes egne, for eksempel oppfølging av sykefravær og lignende, samt at det oppleves som dårlig kommunikasjonsflyt til tider.

I den neste kategorien ber jeg Synnøve fortelle litt om hva kunnskap og kompetanse betyr i hennes arbeid. Hun forteller at hun vet det finnes ulike former for kunnskap, taus og eksplisitt, og fortsetter dermed med å beskrive at hennes eget team nesten bare har taus kunnskap. «Det var ingenting jeg kunne lese meg gjennom da jeg starta her, så det var mye jeg bare måtte lære meg selv» sier Synnøve. Hun sier det er en type jobb man bare må stå på for å lære, og lære fra andre. Synnøve påpeker at det er mest taus kompetanse og taus kunnskapsdeling i hennes team. Hun legger til i neste spørsmål at hun har en del tid til å dele kunnskap, men at hun føler det går litt tapt når det er så mye hjemmekontor. Hun forteller videre at folk ikke er like flinke til å spørre og ringe hverandre når man sitter hjemme, men at dette er mye bedre når man er fysisk på kontoret. Det er da lettere å «huke tak i» hverandre. Når jeg i det neste spør om kunnskapsdeling blir sett på som viktig i bedriften er Synnøve skeptisk: «det virker ikke sånn». Hun forteller at det har skjedd noen endringer de siste årene, og at folk var mye mer nøye og kunnskapsrike tidligere, og at kvaliteten i avdelingen har blitt dårligere. Synnøve tror dette kan ha noe med å gjøre at det er så mye hjemmekontor, og at de som har ansvar for opplæringen ikke er tydelige nok.

Jeg fortsetter intervjuet med å be Synnøve komme med noen eksempler hvor hun har opplevd kunnskapsdeling. Da forteller hun at de fungerer som «spørrepunkter», og at hun ofte får spørsmål fra andre team i forbindelse med saker de ikke forstår eller har problemer med. I det neste spør jeg Synnøve om hva slags type kunnskap som deles mellom henne og kollegaene, og hun forteller at alle sitter med ganske mye kompetanse. Det dukker derfor ikke så ofte opp nye ting. Synnøve forteller også at hun prøver å dele kunnskap med alle, men at det ikke er alle det er like lett å dele kunnskap med. Hun sier at det er noen som holder seg litt for seg selv, og at hun da ikke ønsker å «mase» eller be de komme bort for å se hva som skjer. Det er en liten gruppe som deler mer med hverandre, og Synnøve legger til at det er naturlig at man deler mest med de man snakker mest med. Hun kan ikke komme på mange hun ikke deler kunnskap med, bortsett fra én person som hun opplever «vet alt». Personen holder seg ofte litt for seg selv. Når teamet til Synnøve deler kunnskap gjøres det som regel ved at de ringer hverandre over teams, men også ved å vise skjerm de gangene de er til stede på kontoret.

Påfølgende kategori handler om sosiale relasjoner, og jeg ber derfor Synnøve beskrive hva en sosial relasjon er for henne: «I jobbsammenheng? Jeg mener det er en relasjon hvor man har respekt for hverandre selv om man ikke nødvendigvis er bestevenner». I tillegg nevner hun at det er viktig å vise respekt ovenfor de hun jobber med, og at hun ønsker den samme respekten tilbake. Hun mener dette er viktig for å få kollegiumet til å fungere. Et annet viktig aspekt ved sosiale relasjoner er tillitsforholdet mellom ansatte, noe Synnøve beskriver som bra og at hun stoler veldig på kollegaene sine. Hun sier at hun stoler på jobben de gjør, men også at det er rom for å luften ting. Når det kommer til tillitsforholdet mellom Synnøve og lederen, sier hun at uavhengig av hvor hun jobber så stoler hun ikke 100% på lederen sin uansett, fordi det er en person som er «over henne». Når jeg spør Synnøve om hun opplever arbeidsplassen som åpen og ærlig sier hun konsekvent «nei».

Hun sier dermed at det er så mye som foregår «der opp» som ikke går ned til de ansatte, noe som kan bidra til å lage dårlig stemning.

Solveig forteller videre at det som motiverte henne i arbeidshverdagen for et halvt år siden var å lære noe nytt og kjenne at hun brukte hjernen. Nå er hun litt usikker på hva motivasjonen er, men at det er fint å ha noe å gjøre og å være en del av et fellesskap. Når det kommer til hennes personlige motivasjon for å dele kunnskap handler det om at Synnøve synes det er gøy å dele med andre, og at man ofte får forskjellige synspunkter når man deler seg imellom. Synnøve legger også til at kunnskapsdeling kan bidra til å øke hennes kunnskaper da det alltid er nyttig å få informasjon fra andre, men også å kunne dele egne kunnskaper med de ansatte.

I det neste spørsmålet beskriver Synnøve kulturen i bedriften som interessant, og veldig typisk for denne type bransje. Hun sier også at det er sosialt for de som ønsker å være det, og at miljøet stort sett er ganske åpent. Det er likevel noen «klikker» og at hun kanskje har havnet litt utenfor på grunn av at hun startet i jobben under pandemien. Det samme gjelder for hvordan bedriften har håndtert det sosiale, hvor hun føler at dette var enda bedre før pandemien. Videre forteller Synnøve at hennes sosiale relasjoner har litt å si for kunnskapsdelingen:

«For hvis det er en man ikke kommer supergodt overens med, eller som du føler du ikke kan stole på, så er det jo ikke like lett med kunnskapsdeling».

Hun fortsetter denne beskrivelsen med at det er lettere å ringe hverandre hvis man har en grei relasjon, og at dette er noe hun selv merker veldig godt. Hvis det er en person Synnøve sjeldent snakker med, så synes hun det er rart å skulle ta kontakt ved å ringe over teams. Da spør man heller noen andre om hjelp. Videre spør jeg Synnøve om hvordan ledelsen forholder seg til kunnskapsdeling, hvor hun da sier at man sjeldent hører noe om det. Det er av og til noen kurs, men at det som regel ikke er ledelsen som tar initiativ til slike ting, og heller de som faktisk sitter med arbeidsoppgavene. Hun nevner et eksempel hvor kunnskapsdeling belønnes i form av takknemlighet hvis man bidrar til å øke andre teams' kunnskaper, men at det ikke er noe annet enn det. Synnøve beskriver at tilliten til at ledelsen deler kunnskap avhenger av hvilket nivå man snakker om. Teamlederen stoler hun mer på enn ledere videre opp i selskapet. Det er også typisk kunnskap som er relevant for de ansatte og deres arbeidshverdag som deles, for eksempel endringer i prosedyrer, utskiftninger eller lignende.

I den siste kategorien ber jeg Synnøve beskrive et konkurransefortrinn bedriften har, hvor hun da nevner effektivitet og kvalitet. Det er viktig at effektiviteten ikke går ut over kvaliteten på arbeidet, men at kompetansen er på plass for å bistå kunder på best mulig måte. På grunn av at bedriften er i en stor bransje med mange konkurrenter, blir det derfor vanskelig å konkurrere med produkter og tjenester, sier Synnøve. Selv føler hun at god arbeidsmetodikk er en viktig faktor som påvirker hennes effektivitet i arbeidshverdagen. Hun opplever seg selv som ganske effektiv, og tror det er viktig å finne måter å arbeide på som fungerer godt for seg selv og ikke sammenligne seg med andre. Hun legger også til at forstyrrelser som åpent kontorlandskap kan dempe effektiviteten, da det ofte er mye mer hyggelig å snakke sammen med kollegaene enn å faktisk jobbe. Synnøve beskriver også de ansatte som en faktor som har stor betydning for bedriftens prestasjon: «det er de som styrer skuta, hvis de gjør det dårlig, så gjør bedriften det dårlig». Hun påpeker videre viktigheten av kunnskapsdeling som et konkurransefortrinn, da hennes team har

mest taus kunnskap som ansatte har opparbeidet seg og tar med videre. Videre formidler hun at denne tause kunnskapen ofte kan gå tapt fordi det er enkeltindivider som besitter den. Dersom disse slutter, så går denne kompetansen og kunnskapen tapt. Helt til slutt beskriver Synnøve hjemmekontor som en barriere for kunnskapsdeling. Hun sier det er mye kompetanse som går tapt på hjemmekontor fordi folk ikke er like engasjerte i å dele når de sitter hjemme. Det finnes noen intranett-løsninger, men Synnøve sier at folk må benytte seg av dette i mye større grad.

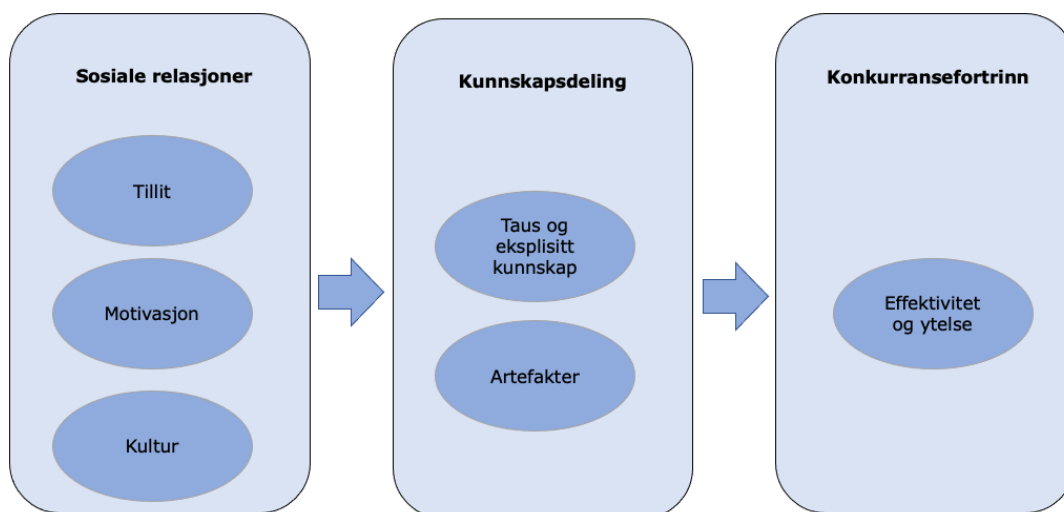
4.8 Oppsummering

I det foregående kapittelet har alle funn fra datainnsamlingen blitt presentert i en systematisk rekkefølge som følge av en within-case-analyse. Underveis i prosessen med å intervju intervjuobjektene og analysere funnene har jeg derfor gjort meg noen betraktninger som jeg ønsker å trekke frem. For det første er det en fellesfaktor at intervjuobjektene som har takket ja til å bli intervjuet også er svært opptatt av å dele kunnskap og at dette gjøres med alle ansatte uavhengig av avdelinger. Det er derfor viktig å merke seg at dette kan gi et noe ensidig bilde av de ansattes grad av kunnskapsdeling, i tillegg til at utvalget på et generelt grunnlag er relativt homogent. Disse intervjuobjektene er også de som er mer tilbøyelig til å dele kunnskap, noe som gjør at funnene gir et lite nyansert bilde av hvordan kunnskapsdeling foregår mellom ansatte. Dette prosjektet gir med andre ord kun «en side av saken», og det hadde vært fruktbart å intervju de ansatte som ikke er like opptatt av å dele kunnskap med alle rundt seg. Videre vil dette naturligvis sette sitt preg på cross-case-analysen og diskusjonen og hvor godt funnene lar seg generalisere. En annen bemerkelse som ble gjort under intervjuprosessen var det faktum at noen av intervjuobjektene ikke forstod spørsmålene første gangen de ble stilt, og at det ble brukt en del tid på å forklare og gi eksempler. Dette skapte misforståelser, og intervjuobjektene svarte på noe annet enn det som ble spurt om. Det var etter hvert tydelig at de intervjuobjektene med tyngre akademisk bakgrunn hadde lettere for å forstå spørsmålene og tematikken, noe som gjorde intervjuet lettere og det var også mulig å stille oppfølgingsspørsmål hvor vi dykket dypere inn i noen av begrepene.

5 Analyse av hovedfunn

I dette kapitlet ønsker jeg å gjennomføre en analyse av hovedfunnene som ble presentert i det forrige kapitlet, hvor fokuset vil ligge på de faktorer som påvirker kunnskapsdeling og konkurransefortrinn i casebedriften. Analysen vil være løst basert på den systematiske tilnærmingen til Gioia et al. (2013) som bidrar til å utvikle konsepter som er dypt forankret i relevant teori. Denne tilnærmingen har som mål å utvikle konsepter som forløper til konstruksjoner, altså mer generelle egenskaper som beskriver eller forklarer et fenomen som har teoretisk interesse (Gioia et al., 2013). Ved å utvikle slike konsepter er det større potensial for å bygge på tidligere teori og generere et arbeid som oppleves som originalt og nyttig i organisasjonsforskning (Gioia et al., 2013). Denne formen for konseptutvikling legger til grunn at intervju- og analyseprosessen smelter sammen, hvor koder og kategorier dukker opp tidlig i prosessen. Gioia et al. (2013) beskriver dette som en 1.ordens-analyse hvor utallige konsepter kommer frem i lyset. Analysen er inspirert av Gioia et al. (2013), men vil bære preg av en annen rekkefølge og tilnærming. Dette er fordi prosjektets datainnsamling er basert på det konseptuelle rammeverket som ble presentert i innledningen (se figur 6). Analyseprosessen som beskrives i det følgende består derfor av fem steg som til sammen utgjør den analytiske modellen i figur 7.

Figur 7 - Konseptuelt rammeverk (repetisjon)



Figuren er selvkonstruert.

Steg 1. Det første steget i analyseringen av hovedfunnene handlet om å identifisere begreper fra det konseptuelle rammeverket i funnene i forrige kapittel. Det ble gjort en grundig gjennomgang hvor begreper som *tillit*, *motivasjon*, *kultur*, *taus og eksplisitt kunnskap*, *artefakter* og *ytelse* ble identifisert. Disse ble samtidig markert som positiv (+) eller negativ (-) påvirkning på henholdsvis kunnskapsdeling og konkurransefortrinn.

Steg 2. Det andre steget i analysen ble utført parallelt med steg 1, hvor fokuset nå handlet om å identifisere nye bidrag til funn. Her ble begreper som ikke er nevnt i rammeverket markert på samme måte som beskrevet i steg 1. I denne delen av prosessen ble nye begreper som kommunikasjon, vilje og indre motivasjon, samt tapt kunnskap identifisert som gjentakende begreper i intervjuene. Når steg 1 og 2 var gjennomført ble alle begrepene ført inn i et skjema for å skaffe oversikt over hvilke begreper som var mest

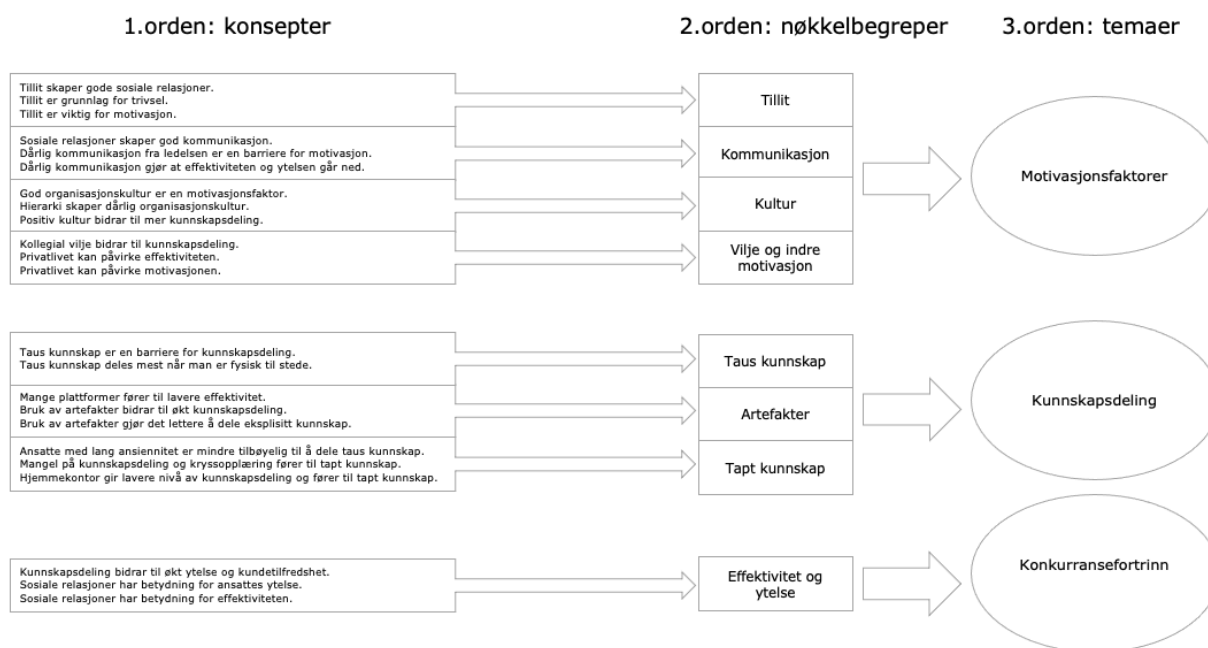
fremtredende og hvilken betydning disse hadde for kunnskapsdeling og konkurransefortrinn.

Steg 3. Tredje steg i analysen handlet om å peke ut de begrepene som har blitt mest nevnt gjennom intervjuene, og jeg har derfor valgt ut åtte begreper som viser seg å være gjennomgående i alle intervjuene: *tillit, kommunikasjon, kultur, vilje og indre motivasjon, taus kunnskap, artefakter, tapt kunnskap, effektivitet og ytelse*. Ved å gjennomføre en kodingsprosess av intervjuene for deretter å identifisere nøkkelbegrepene (2.orden) i figur 7, blir det tydeligere hvilke hovedfunn som kommer frem av prosjektet.

Steg 4. Videre i det fjerde steget, ble det identifisert konsepter eller hypoteser som er basert på nøkkelbegrepene. Disse konseptene er hypoteser eller påstander som er basert på sitater fra datainnsamlingen, og er direkte knyttet til hvert enkelt nøkkelbegrep. Konseptene danner en rekke utgangspunkter for diskusjonen i det neste kapitlet.

Steg 5. Det siste steget i analyseprosessen var å plassere nøkkelbegrepene inn i noen hovedtemaer. I figuren nedenfor er *motivasjonsfaktorer, kunnskapsdeling og konkurransefortrinn* fremhevet som de tematiske hovedfunn i analysen.

Figur 8 - Hovedfunn av analyseprosess.



Kilde: primærdata. Figuren er inspirert av Gioia et al. (2013).

Analysen i figuren ovenfor viser hovedfunnene i prosjektet og danner grunnlaget for videre diskusjon i neste kapittel. Under temaet motivasjonsfaktorer finner vi begrepene tillit, kommunikasjon, kultur, vilje og indre motivasjon. Tillitsbegrepet var et av de mest nevnte begrepene i intervjuene, hvorpå det var ulike erfaringer av hvilken betydning tillit hadde for de ansatte. Hanne sier eksempelvis at hun har tillit til kollegaene på teamet sitt, men at hun alltid kvalitetssjekker arbeidet til en kollega i en annen avdeling. Jonas opplever også tillitsforholdet til sine kolleger som godt, mens Berit i tillegg sier hun har 100% tillit til sin nærmeste leder. En fellesfaktor var dog at tillit var grunnlaget for trivsel og gode

sosiale relasjoner til kollegaene, samt at det var viktig for arbeidsmotivasjonen. Videre nevnes kommunikasjon ofte av flere av intervjuobjektene som en faktor for motivasjonen de har. Det fortelles i flere tilfeller om hvordan dårlig kommunikasjon fra ledelsen fungerer som en barriere for ansattes motivasjon og ytelse. I likhet med tillitsbegrepet, bærer funnene preg av [organisasjons]kultur som en gjentakende motivasjonsfaktor. Her beskriver i tillegg intervjuobjektene hvordan en positiv kultur er motiverende og bidrar til større grad av kunnskapsdeling. Et uforventet funn som dukket opp i analysen var hvordan kollegial vilje og mental helse ble påpekt av intervjuobjektene ved flere anledninger. Dette er motivasjonsfaktorer som ikke kommer frem av det konseptuelle rammeverket, og som vil være interessant å diskutere videre.

Under temaet kunnskapsdeling er det som forventet at dette avhenger av faktorene taus kunnskap og artefakter. Utpreget bruk av hjemmekontor og lite fysisk oppmøte blir pekt på som en barriere for å dele taus kunnskap. Et annet interessant moment er hvordan bruk av teknologiske artefakter både har en positiv og negativ effekt på kunnskapsdeling, men at artefakter ofte er hensiktsmessig ved deling av eksplisitt kunnskap. Under dette temaet dukket også *tapt kunnskap* opp som en ny faktor av betydning. Flere av intervjuobjektene påpekte blant annet hvordan ansatte med lang ansiennitet er mindre tilbøyelig til å dele taus kunnskap, og at tapt kunnskap kan være et resultat av mangel på kryssopplæring og stor grad av hjemmekontor. Til slutt under temaet konkurransefortrinn kommer det frem flere faktorer som direkte kan knyttes til temaet, men at funnene samlet peker i retning av at det avhenger av de ansattes ytelse og prestasjon. Det er derimot mange faktorer som bidrar til ansattes ytelse, hvorav flere intervjuobjekter nevner kunnskapsdeling og sosiale relasjoner.

I følgende kapittel vil diskusjonens struktur bære preg av temaene som kom frem av analyseprosessen; motivasjonsfaktorer, kunnskapsdeling og konkurransefortrinn. Konseptene som er kort presentert i figur 7 og teksten ovenfor vil bidra til videre analyse av funnene i en cross-case-analyse. Diskusjonskapittelet vil derfor være en videreføring av den metodiske analysetilnærmingen til Ayres et al. (2003) hvor cross-case-analysen er en tilnærming som muliggjør en systematisk gjennomgang av hvert enkelt tema.

6 Diskusjon

Dette kapitlet har som formål å binde sammen funn fra datainnsamlingen og analysen av hovedfunnene, samt å diskutere dette opp mot relevant teori om temaet. Det vil i det følgende kapittel utføres en cross-case-analyse hvor hvert enkelt tema med nøkkelbegreper vil diskuteres på tvers av intervjuene (casene). Strukturen i dette kapitlet er basert på de hovedfunn som er fremstilt i forrige kapittel, og vil derfor avvike noe fra det konseptuelle rammeverket som var utgangspunktet for problemstillingen. Diskusjonskapitlet vil bestå av tre hoveddeler som tar for seg de ulike temaene motivasjonsfaktorer, kunnskapsdeling og konkurransefortrinn. Til slutt følger en oppsummering av diskusjonen.

6.1 Motivasjonsfaktorer

Som beskrevet i kapittel fem kom det frem et nytt tema av analyseprosessen, motivasjonsfaktorer. Motivasjonsfaktorer består av en rekke faktorer som har stor betydning for ansattes grad av motivasjon for å blant annet dele kunnskap, samt for den generelle ytelsen de gjør. I dette underkapitlet vil disse begrepene derfor diskuteres opp mot teori som er presentert i kapittel 2. I motsetning til Herzbergs tofaktorteori som skiller mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer, har jeg i dette underkapitlet valgt å kategorisere begrepene tillit, kommunikasjon, kultur og vilje som motivasjonsfaktorer.

6.1.1 Tillit

Mange av intervjuobjektene uttrykker et godt tillitsforhold, både til kollegaer og til sin nærmeste leder. Flere av de beskriver tillitsforholdet som at de stoler på jobben kollegaene gjør og at det er åpent for å ta opp problemer. En fellesfaktor blant disse uttalelsene er at flere intervjuobjekter nevner hvordan de er komfortable rundt sine kollegaer og at de har opparbeidet seg en god sosial relasjon ved å arbeide sammen. Dette støttes av studien til Levin et al. (2002) som påpeker hvordan tillit fører til at ansatte knytter sterke bånd. De to ulike formene av tillit som Levin et al. (2002) diskuterer kommer også frem av funnene. Tillit basert på velvilje er spesielt tydelig hos de intervjuobjektene som jobber hardt for at det også skal gagne kolleger. Spesielt Erik nevner dette når han forteller om tillitsforholdet til sine kollegaer. Han sier det er viktig at man er hyggelige mot hverandre, og at man ønsker andre godt og at de skal «gjøre det bra». Berit beskriver på en annen side hvordan hun opplever at kollegaer gir ut feil informasjon og at hun da selv ofte kvalitetssjekker for å ikke gjøre noe feil i jobben sin. Levin et al. (2002) påpeker hvordan velviljebasert tillit kan eksistere uavhengig av hverandre. Berit sier hun stoler på at kollegaene besitter riktig informasjon (kompetansebasert tillit), men at hun ikke alltid stoler på at denne kunnskapen kommer til riktig tid eller at de forstår spørsmålet (velviljebasert tillit).

Funnene viser videre at flere intervjuobjekter har kompetansebasert tillit til sine kolleger, og Anne nevner eksempelvis at hun selv ofte ber om hjelp fra de hun kjenner best på teamet. Anne sier det er fordi hun vet hvilke kunnskaper og kompetanse disse besitter, og at hun derfor stoler på at hun får den hjelpen hun trenger. Anne beskriver tilstedeværelsen av både kompetansebasert og velviljebasert tillit, og at begge disse kan være til stede dersom det er en sosial relasjon i bunn. Lucas (2005) viser at tillit mellom de ansatte lar de ansatte fokusere på sine arbeidsoppgaver og gjør at de stoler på at kollegene handler

på en slik måte som gagnar dem. Hanne sier at deres team har stor tillit til hverandre, og at alle «backer» hverandre og stoler på at de kan hjelpe hverandre ved behov.

Synnøve forteller også at ledelsen har tillit til at de ansatte gjør det de skal, og at det er veldig selvstyrt og frihet under eget ansvar. Basert på flere av uttalelsene til intervjuobjektene er det derfor rimelig å anta en tilstedeværelse av tillit til kolleger spesielt. Levin et al. (2002) beskriver blant annet faktorene som felles språk og sterke bånd som tegn på at tillit er til stede mellom de ansatte. Hanne sier derimot at det gode tillitsforholdet er begrenset til eget team eller avdeling, og at hun ikke alltid får like gode svar på spørsmål hun stiller andre avdelinger eller ledelsen. Også Anne og Jonas opplever at tilliten svekkes desto lengre ut i organisasjonen man beveger seg, og at de sosiale relasjonene har stor betydning for tillitsgraden. Hvis vi ser på faktorene for tilstedeværelse av kompetansebasert og velviljebasert tillit som beskrevet av Levin et al. (2002), kan det tyde på at det er stor grad av velviljebasert tillit internt i teamene og avdelingene. Derimot går dette over til en kompetansebasert tillit desto lengre man beveger seg ut i organisasjonen, hvor de sosiale relasjonene ikke er like sterke. Det er tydelig at intervjuobjektene stoler på at ledelsen gir den informasjonen som «trengs», men at den er begrenset eller tar lang tid før den kommer til de ansatte. Synnøve beskriver det som at «det er så mye som foregår der oppe som ikke går rett ned til oss, eller kommer ned til oss på veldig kort varsel. Det skaper veldig dårlig stemning».

Flere av intervjuobjektene har påpekt i hvilken grad de stoler på at informasjon og kunnskap beveges mellom de ansatte. Studien til Lucas (2005) viser også at når tilliten øker mellom ansatte er de mer villige til å være sårbare og muligheten for kunnskapsdeling øker. Blant annet er Anne og Jonas sin motivasjon for å dele kunnskap det å kunne jobbe sammen i team og sørge for at alle har samme kompetanse. Også Hanne og Erik forteller at de deler kunnskap fordi de vil at kolleger skal utvikle seg og føle seg trygge i den rollen de har. De ønsker med andre ord å skape et tillitsforhold til sine kolleger og det foreligger en forventning om at mottakeren er motivert til å ta imot ny kompetanse. Lucas (2005) beskriver dette som et av fire viktige aspekter ved tillit i organisasjoner. Til tross for at tillit mellom intervjuobjektene og deres kolleger i nærmeste team tilsynelatende er til stede, er det også uttalelser som tyder på at det er manglende tillit til ansatte i andre avdelinger. Hanne påpeker at hun kan ha problemer med å stole på at hennes kolleger i andre avdelinger gjør de arbeidsoppgavene hun spør om eller oppfatter ting feil. Asrar-ul-Haq and Anwar (2016) fremhever hvordan manglende tillit er en barriere til kunnskapsdeling. Den manglende tilliten Hanne beskriver kan derfor føre til at det deles mindre kunnskap mellom avdelinger i fremtiden.

6.1.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et begrep som var veldig gjentakende i datamaterialet, og flere av intervjuobjektene nevner kommunikasjon når de blant annet beskriver sosiale relasjoner, tillitsforhold og organisasjonskultur. Anne forteller eksempelvis at det av og til er dårlig kommunikasjon fra ledelsen når det kommer til endringer og strukturelle prosesser de befinner seg i. Også Hanne forteller at kommunikasjonen er annerledes med de andre avdelingene, og at det er lett å misforstå hverandre fordi man ikke kjenner hverandre så godt:

«Vi har veldig bra intern kommunikasjon, men det kunne vært bedre mot andre avdelinger. Når vi vet hvordan andre jobber, så kunne det hjulpet oss til å bli bedre».

Berit deler synet til Anne og opplever at kommunikasjonen fra ledelsen kunne vært bedre, fordi det er mye informasjon som er viktig å få ut til kundene. Det samme sier Synnøve, hvor hun legger til at kommunikasjonsflyten mellom de hierarkiske trinnene i organisasjonen oppleves som dårlig. Anne, Berit og Synnøve er enige om at kommunikasjon er viktig i deres arbeidshverdag og sier dette er en stor faktor for å øke effektivitet og forbedre arbeidsprosessene de har i dag. Samtidig kan kommunikasjonen bidra til større tilfredshet hos kunder, og Hanne sier eksempelvis at god kommunikasjon er et positivt bidrag til økt kunnskapsnivå hos de ansatte.

En studie av Gumus (2007) belyser viktigheten av kommunikasjon i organisasjoner, hvor det bidrar til å skape en felles mening, normer, verdier og kultur. Kommunikasjonsklimaet i en organisasjon består blant annet av elementer som vurderinger av ledelsens mottakelighet for ansattes meninger, eller tilliten til informasjon som spres i organisasjonen (Gumus, 2007). Gumus (2007) skiller mellom et støttende og defensivt kommunikasjonsklima. Et støttende kommunikasjonsklima kjennetegnes ved åpen utveksling av informasjon, tilgjengelighet av medarbeidere, samarbeid og en kultur for å dele kunnskap (Gumus, 2007). Det intervjuobjektene har beskrevet er et kommunikasjonsklima som er støttende blant de nærmeste kollegene, men at det er dårlig informasjonsflyt og kultur for kunnskapsdeling fra ledelsen. Et støttende kommunikasjonsklima er helt avgjørende for deling av kunnskap, og det kan derfor diskuteres hvorvidt kommunikasjonen i bedriften er god nok for å bidra til økt kunnskapsdeling. Som nevnt i forrige avsnitt er intervjuobjektene enige i at god kommunikasjon fører til økt effektivitet, noe som også støttes av studien til Gumus (2007). Det er dermed behov for ansatte som er gode på kommunikasjon på alle nivåer i bedriften, og spesielt ledelsen kreves å være effektive på å kommunisere kunnskapen (Gumus, 2007).

Van Den Hooff and De Ridder (2004) bekrefter at kommunikasjonsklimaet er helt avgjørende for å forklare graden av kunnskapsdeling. Denne studien forklarer graden av kunnskapsdeling basert på hvorvidt de ansatte har «følelsesmessig forpliktelse», som defineres som den følelsesmessige tilknytningen og involveringen de ansatte har til organisasjonen (Van Den Hooff & De Ridder, 2004). Det er rimelig å anta at forbindelsen mellom trivsel på jobb og kunnskapsdeling er til stede. De intervjuobjektene som beskriver arbeidsplassen som inkluderende og fantastisk, og som også skryter av kollegene sine og det sosiale miljøet, er de samme intervjuobjektene som er mest opptatt av kunnskapsdeling. Eksempelvis beskriver Berit bedriften som fin og inkluderende, samtidig som hun forteller at hun er opptatt av å dele kunnskap fordi alle må lære det samme. Det kan argumenteres for at når ansatte føler tilhørighet og har et godt tillitsforhold til sine medansatte så bidrar dette til et godt kommunikasjonsklima, ergo også økt kunnskapsdeling. Olafsen (2018) påpeker hvordan behovet for tilhørighet handler om å føle en tilknytning til andre, og at dette behovet bidrar til autonom motivasjon hos de ansatte. Ansatte som føler stor grad av tilhørighet vil derfor være mer motivert til å dele kunnskap med andre, slik Berit også forteller. Erik føler stor tilhørighet til arbeidsplassen, og beskriver det som et fantastisk sted å være ansatt. I likhet med Berit er han også veldig opptatt av å dele kunnskap fordi det er så viktig at alle har lik kunnskap.

6.1.3 Organisasjonskultur

Azeem et al. (2021) definerer organisasjonskultur som «ansattes felles verdier, tro eller oppfatninger av organisasjonen og dens miljø». Intervjuobjektene opplever organisasjonskulturen i casebedriften på forskjellige måter, men det er likevel en del likheter. Felles for mange av intervjuobjektene er at de beskriver kulturen på arbeidsplassen med ord som sosialt, åpen, gøy og positiv. Intervjuobjektene refererer ofte til menneskene de jobber med når de beskriver kulturen på en positiv måte, og eksempelvis forteller Jonas at det er «veldig mange kule og hyggelige mennesker man også kan møte på utsiden av jobb». Anne nevner også hvordan de ansatte er åpne for å hjelpe hverandre og at de er opptatt av å ha god kommunikasjon. Videre forteller også Hanne at hun opplever kulturen som gøy og inkluderende, og at det er en fin harmoni og god balansering av aldersgrupper. Basert på disse uttalelsene er arbeidsmiljøet preget av å være støttende og harmonisk. Dette faller under kulturtypologien «klankultur» som beskrevet av Azeem et al. (2021). Klankultur er en type kultur som fremmer kunnskapsdeling og spesielt deling av taus kunnskap (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Det innebærer likevel at alle deler av organisasjonskulturen har kjennetegn som kan knyttes til klankultur-typologien.

Til tross for at intervjuobjektene beskriver arbeidsmiljøet som støttende og harmonisk, er det faktorer ved ledelsen og bedriftens mål som ikke passer i en klankultur. Anne forteller eksempelvis at ledelsens fokus ofte faller på visjonen fremover og at alle avgjørelser skal være veldig «gjennomarbeidet» før de ansatte får informasjon om dette. Synnøve forteller også noe lignende hvor det er de selv som tar initiativ til kurs og kompetanseheving. Hanne forteller at ledelsen er åpen for ideer og forslag, men at det er lite som faktisk blir innført og prioritert. Det er utfordrende å plassere ledelsen i casebedriften innenfor én kulturtypologi, men det er likevel likheter med uttalelsene til intervjuobjektene og en ledelse som passer under både klankultur og en hierarkisk kultur (Azeem et al., 2021). Flere av intervjuobjektene nevner ved flere anledninger at bedriften oppfattes som hierarkisk, og at det kan være vanskelig å kommunisere med den øverste ledelsen. Ndlela and Du Toit (2001) påpeker viktigheten av kulturtypologi for graden av kunnskapsdeling i organisasjoner. Organisasjonskulturer med fokus på utvikling og lagånd fremmer kunnskapsdeling, og det kommer frem av datainnsamlingen at kulturen mellom de ansatte er god på dette. Det finnes likevel noen svakheter ved organisasjonskulturen når det kommer til ansattes holdning til den øverste ledelsen, og beskrivelsen av en hierarkisk organisasjon.

Som Asrar-ul-Haq and Anwar (2016) fremhever, kan også organisasjonskulturen fungere som en barriere for kunnskapsdelingen i organisasjonen. En av kulturdimensjonene til Hofstede et al. (2005) som er spesielt aktuell basert på datamaterialet er dimensjonen «maktavstand». En stor maktavstand mellom leder og ansatt reflekterer en kultur som hindrer mobilitet og kunnskapsdeling mellom ansatte. En hierarkisk kultur som Synnøve nevner vil derfor skape stor maktavstand mellom de ansatte og øverste ledelse, og de vil som et resultat være mindre tilbøyelig til å dele kunnskap. Derimot er det stor konsensus blant intervjuobjektene om at de har tillit og et godt forhold til teamleder eller nærmeste leder. Dette betyr at maktavstanden er varierende i organisasjonen, avhengig av hvor i organisasjonen den enkelte leder befinner seg. Flere av intervjuobjektene beskriver også hvordan de er opptatt av at alle ansatte skal ha samme kompetanse, og at det er et stort fokus på å hjelpe hverandre. Erik forteller for eksempel at «grunnen til at jeg deler

kunnskap er fordi jeg vil at alle skal være like flinke og at de skal utvikle seg». Hofstede et al. (2005) beskriver dette med dimensjonen «individualisme/kollektivism», hvor det her viser seg å være stor grad av kollektivism. De ansatte handler ut fra å være deltakende i et team og setter organisasjonens mål foran sine egne, ergo vil de også være mer opptatt av å dele kunnskap.

6.1.4 Vilje og indre motivasjon

Olafsen (2018) beskriver behovet for autonomi som en del av selvbestemmelsesteorien. Denne motivasjonsfaktoren handler om hvordan ansatte har behov for å ha følelsen av å handle basert på egen vilje og det å ha valgmuligheter. Blant annet opplever Anne og Jonas at deres kolleger i stor grad er villige til å dele kunnskaper og erfaringer. De forteller at andre ansatte velger å dele kunnskap fremfor å holde det for seg selv for å gjøre arbeidet lettere for resten. Det er tydelig at det er en felles oppfatning blant intervjuobjektene at kollegene deler kunnskap når de blir spurt. Erik påpeker derimot at det sjeldent deles kunnskap uoppfordret. Også Berit sier at kolleger sjeldent deler kunnskap uoppfordret, og hun tror det er fordi de er redd for å si eller gjøre noe som ikke er korrekt. Også Wang and Wang (2012) fremhever vilje som en nøkkelfaktor for kunnskapsdeling mellom ansatte. Basert på motivasjonskontinuumet til selvbestemmelsesteorien, er behovet for autonomi en ytre motivasjon med identifisert regulering (Olafsen, 2018). Identifisert regulering og følelsen av kollegial vilje baseres på de ansattes egne mål og verdier (Olafsen, 2018). Høy grad av kollegial vilje, men også følelsen av valgfrihet i seg selv vil derfor kunne gi ansatte motivasjon til å dele kunnskap med hverandre. Det kan argumenteres for at viljen til å dele kunnskap øker dersom de sosiale relasjonene mellom de ansatte blir sterkere. Både Anne og Berit beskriver hvordan de selv deler mer kunnskap med kolleger de har sterkere sosiale relasjoner med. Dette kan like godt plasseres under Herzbergs hygienefaktorer som behovet for autonomi i selvbestemmelsesteorien. Det kan derfor diskuteres om fraværet av kollegial vilje kan føre til mindre kunnskapsdeling mellom ansatte.

Da jeg spurte intervjuobjektene om deres personlige motivasjon for kunnskapsdeling er det mange ulike svar, men de fleste nevner det å kunne løse utfordringer sammen og jobbe i team som en stor motivasjon. I tillegg til dette forteller blant annet Erik og Synnøve at de synes det er gøy å dele kunnskap med andre, og at de gjør dette fordi de har lyst til at andre skal lære. Hanne forteller at kunnskapsdeling kommer helt naturlig for henne, og at hun er en åpen person:

«Jeg vil veldig gjerne dele alt, og jeg tenker at jo mer kunnskap og erfaring jeg deler, desto bedre jobber vi som et team».

Det er innlysende at intervjuobjektene i tillegg til motivasjonsfaktorer som tillitsforhold, kommunikasjonklima og kulturelle elementer, blir motivert av en interesse og glede ved å dele kunnskap. Dette beskriver Olafsen (2018) som indre motivasjon. Indre motivasjon til å dele kunnskap innebærer at den ansatte synes det er interessant og stimulerende i seg selv å dele kunnskap og at det kan bidra til personlig vekst (Foss et al., 2009). Synnøve sier at hun synes det er moro å dele kunnskap med andre fordi hun da ofte får ulike synspunkter på ting, og at det skaper et godt grunnlag for samarbeid og løsninger. Hanne sier hennes motivasjon stammer fra at hun ønsker alle godt og at hun selv ønsker å utvikle seg i selskapet.

I tillegg til vilje og indre motivasjon, nevnes «privatlivet» som en forstyrrende faktor for intervjuobjektene motivasjon. Berit nevner en nylig hendelse hvor det er noen ansatte som har hatt uenigheter i privat sammenheng. Hun forteller at dette har skapt grupperinger på arbeidsplassen og at enkelte trekker seg litt unna. Også Jonas forteller at hendelser utenom jobb kan være forstyrrende i arbeidshverdagen og kan i store mengder føre til stress. Sett i lys av Herzbergs tofaktorteori kan fraværet av et godt arbeidsforhold føre til mindre grad av kunnskapsdeling (Hendriks, 1999).

6.1.5 Motivasjonsfaktorer og forskningsspørsmål 1

Problemstillingen for prosjektet er delt inn i flere forskningsspørsmål, hvor det første forskningsspørsmålet (FS) er:

FS1: *Hvilken betydning har faktorer som tillit, motivasjon og kultur for de sosiale relasjonene mellom de ansatte i bedriften?*

Sosiale relasjoner er i følge Herzbergs tofaktorteori en hygienefaktor for kunnskapsdeling (Hendriks, 1999). I diskusjonskapittelet har jeg derimot valgt å se på faktorene tillit, kommunikasjon, kultur og vilje som motivasjonsfaktorer for ansatte i casebedriften. Faktorene som er beskrevet i underkapitlene ovenfor virker å være helt grunnleggende komponenter i intervjuobjektene sosiale relasjoner. Hvorvidt det er tillit som skaper gode sosiale relasjoner eller gode sosiale relasjoner som skaper et godt tillitsforhold er likevel vanskelig å konkludere med. Diskusjonen tyder dog på at tillitsforholdet mellom de ansatte graderes av hva slags sosial relasjon som er til stede. Dette gjelder spesielt velviljebasert tillit, hvor tilstedeværelsen av dette er større internt i teamene hvor også de sosiale båndene er sterkere. Som flere av intervjuobjektene beskriver kan fraværet av sosiale relasjoner føre til misforståelser og dårligere kommunikasjon mellom kollegaene. Det viser seg også at et godt tillitsforhold (som er basert på gode sosiale relasjoner) bidrar til et godt kommunikasjonsklima. Intervjuobjektene beskriver organisasjonskulturen i casebedriften som gøy og inkluderende, noe som kan tilrettelegge for gode sosiale relasjoner mellom de ansatte. Derimot kan stor maktavstand mellom ansatt og øverste leder resultere i en barriere for å bygge sosiale relasjoner «oppover» i bedriften, og kunnskapsdelingen vil minke som følge. Til slutt kan sosiale relasjoner utspille seg i form av kollegial vilje, hvor ansatte er mer villige til å dele kunnskap basert på den sosiale relasjonen de har til mottakeren.

Kort oppsummert er faktorene tillit, kommunikasjon, kultur, samt vilje og indre motivasjon viktig for sosiale relasjoner. Faktorene kan likevel eksistere uavhengig av hvor gode sosiale relasjoner de ansatte har mellom seg. Det er derfor rimelig å antyde at tillit, kommunikasjon, kultur og vilje *alene* er viktigere for kunnskapsdeling enn det sosiale relasjoner er som helhet. Det betyr likevel ikke at sosiale relasjoner er ubetydelig for kunnskapsdeling. Tillit, kommunikasjon, kultur og vilje fungerer med andre ord som motivasjonsfaktorer for kunnskapsdeling og prestasjon.

6.2 Kunnskapsdeling

I analysen av hovedfunnene av datainnsamlingen trekkes kunnskapsdeling frem som et resultat av en rekke motivasjonsfaktorer som er diskutert ovenfor. Basert på

datainnsamlingen er artefakter, samt taus og tapt kunnskap viktige elementer innenfor kunnskapsdelingen. I det følgende kapittel vil det videre diskuteres hvilken betydning artefakter, taus og tapt kunnskap har for deling av kunnskap mellom ansatte. I siste delkapittel vil forskningsspørsmål 2 diskuteres og forsøkt besvart sett i lys av diskusjonen og relevant teori.

6.2.1 Artefakter

Et av hovedfunnene i analysen var det den betydningen tekniske artefakter hadde for intervjuobjektene grad av kunnskapsdeling. Det var et gjentakende element i intervjuene hvilken betydning ulike plattformer som teams og lignende hadde for faglige og sosiale interaksjoner mellom de ansatte. Eksempelvis forteller Anne og Jonas at de opplever mest kunnskapsdeling over teams, for eksempel ved at de ringer hverandre og deler skjerm. På denne måten kan de vise hverandre hvordan de skal utføre handlinger i de ulike systemene og hjelpe kolleger mer effektivt. Også Synnøve nevner at hun selv deler mest kunnskap over teams, fordi det oppleves som enklere. Samtidig er det flere av intervjuobjektene som har hjemmekontor flere dager i uken, og det blir derfor automatisk at man benytter seg av digitale plattformer for å holde kontakt, og dele kunnskap og erfaringer i arbeidshverdagen. Riege (2005) påpeker hvordan teknologiske artefakter kan fungere som en tilrettelegger for å oppmuntre til og støtte kunnskapsdelingsprosesser ved å gjøre det enklere og mer effektivt for de ansatte. Disse artefaktene kan gi umiddelbar tilgang til store mengder data og informasjon, og det gjør det mulig for de ansatte å samarbeide selv over store avstander (Riege, 2005).

Videre forteller Berit at den enkleste måten å dele kunnskap på slik at det blir lagret er via teams. Flere av intervjuobjektene er enige og det er tydelig at det er viktig for deres arbeid at informasjon og kunnskap kan lagres på nettbaserte plattformer slik at de er lett tilgjengelig til enhver tid. Denne formen for informasjon eller kunnskap defineres av Holste and Fields (2010) som eksplisitt kunnskap. Det er mest vanlig å praktisere deling av eksplisitt kunnskap fordi den, som Berit beskriver, er lettere å fange opp og kodifisere (Wang & Wang, 2012). Som Berit beskriver blir informasjon systematisert og lagret på plattformer som teams, noe Nonaka et al. (2005) kaller for «kombinering» i SEKI-modellen. Her blir eksplisitt kunnskap systematisert til et mer komplekst system av kunnskap ved hjelp av eksempelvis dokumenter, hvorpå det blir omformet til ny eksplisitt kunnskap (Nonaka et al., 2005).

En viktig del av bruken av plattformer som teams ved kunnskapsdeling, forteller intervjuobjektene handler om den sosiale relasjonen man har til sine kolleger. Anne sier blant annet at det er noen sosiale relasjoner som fungerer bedre over teams enn andre, og at det da er lettere å spørre de man kjenner om hjelp. Jonas legger til at det er lettere å kontakte kolleger på tvers av avdelinger og team hvis man kjenner hverandre fra før av. Det er tydelig at gode sosiale relasjoner skaper lavere terskel for å kontakte hverandre over teams for å be om hjelp, men også for å dele egne kunnskaper og erfaringer. Riege (2005) understreker at kunnskapsdeling i store organisasjoner i stor grad avhenger av sosiale interaksjoner, og det er derfor rimelig å anta at dette også gjenspeiles i bruken av digitale plattformer. Berit forteller videre at hun automatisk deler mer kunnskap med de kollegene som også er venner tidligere enn andre, fordi hun benytter seg av eksterne digitale plattformer som Snapchat. Det virker som om intervjuobjektene opplever at det

er «lettere» å dele kunnskap på teams og andre plattformer med de kollegene de har en godt etablert sosial relasjon med enn andre.

Til tross for at intervjuobjektene beskriver deling av kunnskap ved bruk av digitale artefakter som enkelt og nyttig, er det også noen elementer som kan være til hindring. For å ta opp igjen sosiale relasjoner, forteller Anne at kommunikasjon over nett kan være utfordrende dersom man ikke kjenner de man prater med eller den sosiale relasjonen ikke fungerer. Hun sier også at møter på teams ikke er det samme som fysisk på kontoret, fordi det ofte er strengere rammer og hindrer dem i å prate åpent med hverandre. Også Riege (2005) beskriver hvordan mangel på kommunikasjon er en stor potensiell teknologisk barriere for kunnskapsdeling. Jonas forteller at han opplever det kan være vanskelig med flere teknologiske plattformer, da det blir stressende å skulle forholde seg til alle sammen samtidig. Han sier også det kan være utfordrende å ta til seg relevant informasjon og at han selv må bruke mye tid på å engasjere seg for å tilegne seg informasjon og kunnskap. For at teknologiske artefakter skal fungere effektivt og tilrettelegge for kunnskapsdeling, er det helt elementært at organisasjonen velger noen plattformer som gir et godt samspill mellom de ansatte og organisasjonen (Riege, 2005). Å ha mange plattformer kan derfor virke mot sin hensikt. De ansatte kan oppleve det som overveldende og det kan oppstå motvilje til å benytte seg av systemene (Riege, 2005).

6.2.2 Taus og tapt kunnskap

Til forskjell fra eksplisitt kunnskap, handler taus kunnskap om de erfaringer og handlinger som mennesker uttrykker i form av holdninger, motivasjon og evalueringer (Koskinen et al., 2003). Flere av intervjuobjektene forteller at casebedriften sitter med mye taus kunnskap, og at dette kan være utfordrende med tanke på opplæring. Spesielt Synnøve beskriver hvordan de ansatte i bedriften har mye taus kunnskap, og at hun føler hun ofte må lete seg frem til informasjon og lære seg ting selv. Hun forteller også at den letteste måten å tilegne seg taus kunnskap på er å jobbe seg gjennom arbeidsoppgavene, selv om man da kan møte på ulike utfordringer grunnet manglende kunnskaper. Denne formen for taus kunnskap definerer Smith (2001) som teknisk taus kunnskap, da mennesker med denne typen kunnskap mestrer ferdigheter som gradvis utvikles. Det Synnøve beskriver er teknisk kunnskap innenfor en rekke systemer som gradvis utvikles jo mer hun jobber med det. Også Anne forteller hvordan kunnskapen de besitter i stor grad er taus:

«Det er ofte kunnskap man ikke kunne fått gjennom opplæring, men mer sånn at man må være med og delta i prosessen for å lære».

Når det kommer til deling av taus kunnskap, forteller Jonas at det er enkelte ansatte som er flinkere enn andre. Han beskriver hvordan en kollega av han lagde en oversikt over formler og tall teamet hans trengte for å utføre en arbeidsoppgave. Dette mener Jonas kollegaen fint kunne valgt å holde for seg selv, men at teamet var veldig takknemlig for at denne kunnskapen ble delt. Kollegaen til Jonas kunne med andre ord valgt å holde denne kunnskapen for seg selv, slik at utførelsen av arbeidsoppgaven hadde blitt taus kunnskap. Derimot ble denne tause kunnskapen omgjort til eksplisitt kunnskap gjennom en eksternaliseringsprosess hvor taus kunnskap uttrykkes i en tydelig form for andre gjennom dialog (Nonaka et al., 2005). Taus kunnskap som omgjøres til eksplisitt kunnskap gjør den enklere å dele og danner grunnlaget for ny kunnskap hos de ansatte (Nonaka et al., 2005). Deling av taus kunnskap er forøvrig ressurskrevende og utføres i størst grad i en ansikt-til-ansikt-interaksjon mellom de ansatte (Holste & Fields, 2010). Taus kunnskap deles ved

sosiale interaksjoner, og avhenger i stor grad av ansattes vilje og kapasitet til å dele det de vet og kan (Wang & Wang, 2012). Erik beskriver hvordan han opplever at han selv og kolleger ikke deler kunnskap fordi det er mangel på tid, samt at det av og til kan være vanskelig å vite om man er rett person til å dele en viss type kunnskap. Han opplever også at mange av hans kolleger ikke er klar over at den kunnskapen de besitter er nyttig for andre. Dette kan føre til at kunnskap går tapt over tid, fordi den ikke deles.

Smith (2001) påpeker hvordan kunnskap, ferdigheter og erfaringer kan gå tapt ved endringer i organisasjoner, eller fordi ansatte slutter eller pensjonerer seg. Anne underbygger dette ved å fortelle hvordan hennes team sitter med mye kunnskap som går tapt på grunn av faktorer som hjemmekontor, utradisjonelle arbeidstider og mangel på sosiale interaksjoner. Ved å dele denne kunnskapen i stedet, så mener Anne at de ansatte og bedriften kunne spare seg for mye tid og ressurser. Også Hanne forteller hvordan ansatte med lengre ansiennitet sitter med mye kunnskap de glemmer å dele videre, og som potensielt kan gå tapt dersom de nyere ansatte ikke tar ansvar for å tilegne seg denne kunnskapen. Til slutt forteller Synnøve at de ansatte på hennes team sitter med mye individuelle kunnskaper og arbeidsoppgaver som ikke alle har kompetanse rundt, og at det kan bli problematisk når ansatte slutter eller pensjonerer seg. Denne kunnskapen vil potensielt sett gå tapt, og de andre ansatte må bruke unødvendig tid og ressurser på opplæring.

6.2.3 Sosiale relasjoner og forskningsspørsmål 2

Et aspekt som er en gjenganger i grunnlaget for deling av kunnskap mellom de ansatte i casebedriften, er de sosiale relasjonene de har. Dette kan bidra til å belyse forskningsspørsmål (FS) 2:

FS2: *Hvilken innvirkning har de sosiale relasjonene mellom ansatte på hvilken kunnskap som blir delt og hvordan denne kunnskapen deles?*

De sosiale relasjonene har ikke bare betydning for hvorvidt kunnskap deles i det hele tatt, men det har også en betydning for hvem intervjuobjektene deler kunnskap med og hvilken kunnskap som deles. Anne forteller eksempelvis at hun deler kunnskap med de hun har en god sosial relasjon med, fordi de har kjennskap til hverandres kompetanse og det er lett å «gå bort» til hverandre. Berit sier også at det faller henne mer naturlig å dele kunnskap med de på hennes eget team, fremfor andre team i avdelingen. Flere av intervjuobjektene sier at de lettere deler kunnskap med de kollegene de har best kjennskap til, fordi terskelen da blir lavere for å ta kontakt (men også for å dele egen kunnskap).

«Det er naturlig at de man snakker mest med, at det er de man deler mest med også da».

Som diskutert i de forrige kapitlene har sosiale relasjoner en innvirkning på hvilken kunnskap som deles og hvordan denne kunnskapen deles. Som tidligere diskutert forteller intervjuobjektene at eksplisitt kunnskap er lett å dele over eksempelvis teams, fordi det er mulighet for å lagre og hente opp igjen informasjon på denne plattformen. Intervjuobjektene legger også til at det er lettere å dele eksplisitt kunnskap over teams med de kollegene man har gode sosiale relasjoner til. Basert på hvilke sosiale relasjoner de ansatte har, er det mest eksplisitt kunnskap som deles, da dette er kunnskap som er

enkel å dele både fysisk, men også via digitale plattformer. Taus kunnskap er mer utfordrende å tilegne seg, da det krever engasjement og egen læring. Sosiale relasjoner har en viss innvirkning på hvorvidt taus kunnskap deles, men ifølge intervjuobjektene er det generelt lite deling av denne. Mye av kunnskapen som deles er gjennom fysiske interaksjoner på kontoret, enten det er ved uformell prat eller at de ansatte går bort til hverandre for å fortelle eller spørre. Likevel er det fortsatt mest kunnskap som deles via teknologiske artefakter som teams, men også gjennom sosiale medier for de som har relasjoner som går utover det kollegiale.

6.3 Konkurransfortrinn

Sett i lys av hovedfunnene som er tidligere presentert er konkurransfortrinn trukket frem som et av de tematiske hovedfunnene av analysen. Det er en rekke faktorer som kan ha innvirkning på organisasjoners konkurransfortrinn, men for dette prosjektet er effektivitet og ytelse fremhevet som de mest fremtredende sådan. Intervjuobjektene opplevde effektivitet og ytelse er igjen bygget på de tidligere diskuterte motivasjonsfaktorene og elementene knyttet til kunnskapsdeling. I dette underkapitlet vil derfor effektivitet og ytelse diskuteres sett i lys av relevant teori om tematikken.

6.3.1 Effektivitet og ytelse

Flere av intervjuobjektene påpekte hvordan teamarbeid og kunnskapsdeling kunne bidra til økt individuell effektivitet, men også effektivitet i teamet. Blant annet opplever Anne at god kommunikasjon og stor grad av tillit til kollegaene er viktig for effektiviteten. Tillit og kommunikasjon kan påvirke hvor godt kunnskap deles mellom de ansatte, ergo også de ansattes effektivitet (Wang & Wang, 2012). Videre forteller Hanne at hun opplever forstyrrelser på arbeidsplassen som hindrende for egen effektivitet, noe Berit sier seg enig i, da hun forteller at hennes effektivitet i stor grad påvirkes av miljøet rundt henne. Selv om effektiviteten kan svekkes eller økes av faktorer som tillit, kommunikasjon eller miljø, mener intervjuobjektene at effektiviteten deres likevel er et stort konkurransfortrinn for bedriften. Spesielt Synnøve forteller hvordan effektivitet og kvalitet på arbeidet er et stort fortrinn i bransjen bedriften befinner seg i, men at det er viktig at effektiviteten ikke går ut over kvaliteten.

Abdul-Jalal et al. (2013) beskriver kunnskap og kunnskapsdeling som et helt unikt konkurransfortrinn som er knyttet til faktorer som sosiale relasjoner, kultur og ansattes ferdigheter. Intervjuobjektene Erik og Berit beskriver begge hvordan kunnskap er helt grunnleggende for bedriftens konkurransfortrinn. De opplever kunnskap og kunnskapsdeling som hjørnesteinen i å kunne yte sitt beste på jobb, da de er helt avhengig av å kunne besvare spørsmål fra både kolleger og kunder på daglig basis. Synnøve legger også til at kunnskap er viktig for å kunne rette opp i feil før det påvirker kunden, og tror dette spiller en stor rolle for bedriftens prestasjon utad. Lucas (2005) påpeker hvordan fornuftig bruk av de ansattes kollektive ekspertise og kunnskap igjen vil øke graden av effektivitet og innovasjon.

Den personlige motivasjonen intervjuobjektene har til både å dele kunnskap, men også prestere sitt beste på arbeidsplassen er varierende. Eksempelvis forteller Berit at hun påvirkes av andres effektivitet, og føler hun må jobbe hardt for å ligge på samme ytelsesnivå som sine kolleger. Hanne motiveres også av konkurranse, og spesielt hvis det

innebærer premier eller gode tilbakemeldinger fra kunder. Fellesfaktoren hos intervjuobjektene er dog at de motiveres av å kunne jobbe sammen for resultater, og at kunnskapsdelingen er en stor del av dette. Dette støttes av Wang and Wang (2012), som fremhever hvordan bedrifters ytelse er positivt relatert til kunnskapsdeling. Som Synnøve opplever, har derfor de ansatte en stor betydning for bedriftens prestasjon:

«Det er de som styrer skuta, hvis de gjør det dårlig, så gjør bedriften det dårlig».

6.3.2 Kunnskapsdeling og forskningsspørsmål 3

Det tredje og siste forskningsspørsmålet (FS) for prosjektet forsøker å binde sammen flere av elementene som er diskutert i diskusjonskapittelet:

FS3: *Hvordan kan sosiale relasjoner og kunnskapsdeling mellom de ansatte komme til uttrykk som et av bedriftens konkurransefortrinn i form av ytelse og effektivitet?*

Som diskutert ved forskningsspørsmål 2, har sosiale relasjoner betydning for hvilken kunnskap som deles og hvordan kunnskap deles mellom ansatte. Sett i lys av tidligere diskusjon rundt motivasjonsfaktorer, er det likevel faktorene tillit, kommunikasjon, kultur, vilje og indre motivasjon som på ulike måter betyr mest for kunnskapsdeling, og ikke sosiale relasjoner som samlebegrep. Når dette er etablert kan det diskuteres hvorvidt de nevnte motivasjonsfaktorene og kunnskapsdeling er et konkurransefortrinn for bedriften. Opplevd effektivitet og ytelse er motivert av varierende grad av faktorer som sosialt miljø, men også konkurranse og et ønske om å tilfredsstille kundene. Intervjuobjektene påpeker hvordan kunnskap og kunnskapsdeling i seg selv er et konkurransefortrinn bedriften har og som er viktig for den. Erik påpeker eksempelvis at kunnskapsdeling er viktig for bedriftens prestasjon, noe Synnøve også har opplevd. Hun sier dårligere opplæring og kunnskapsdeling har ført til at kvaliteten på arbeidet har gått ned, noe som igjen resulterer i dårlig omdømme og tap av kunder. Det er derfor rimelig å anta at kunnskapsdeling er et viktig steg i å oppnå et konkurransefortrinn for bedriften, i likhet med effektivitet og ytelse. Det kan likevel diskuteres hvorvidt sammenhengen mellom kunnskapsdeling og effektivitet og ytelse er direkte, eller om disse elementene bare er ulike faktorer som kan gi bedriften et konkurransefortrinn.

7 Konklusjon

Dette kapittelet markerer avslutningen av oppgaven. Her vil jeg presentere en oppsummering av de hovedfunn som har kommet frem av analysen og diskusjonen, samt en konklusjon av problemstillingen og forskningsspørsmålene som ble definert i innledningen. Til slutt presenterer jeg et fremvoksende rammeverk som er tilpasset hovedfunnene fra analysen.

7.1 Oppsummering og problemstilling

Problemstillingen som dannet grunnlaget for denne oppgaven, handler om *hvorvidt kunnskapsdeling muliggjort gjennom sosiale relasjoner har betydning for bedriftens konkurransefortrinn*. For å avgrense problemstillingen og oppgaven som helhet har jeg definert tre forskningsspørsmål (FS):

FS1: Hvilken betydning har faktorer som tillit, motivasjon og kultur for de sosiale relasjonene mellom de ansatte i bedriften?

FS2: Hvilken innvirkning har de sosiale relasjonene mellom ansatte på hvilken kunnskap som blir delt og hvordan denne kunnskapen deles?

FS3: Hvordan kan sosiale relasjoner og kunnskapsdeling mellom de ansatte komme til uttrykk som et av bedriftens konkurransefortrinn i form av ytelse og effektivitet?

Forskningsspørsmål 1

Den første faktoren som er tatt opp i det første forskningsspørsmålet er tillit, hvor både analysen og diskusjonen fremhever hyppigheten av dens fremkomst i datamaterialet. Oppsummert så er tillit en av de mest betydningsfulle elementene for de sosiale relasjonene mellom ansatte i casebedriften. Det viser seg likevel at det er ulike former for tillit som påvirker graden av sosiale relasjoner, og dermed også motivasjonen for kunnskapsdeling. Intervjuobjektene beskriver tilliten til kolleger og leder i nærmeste omkrets (i eget team eller avdeling) som velviljebasert, mens tilliten til de kollegene som er i andre team/avdelinger eller ledelsen som er høyere oppe i systemet er kompetansebasert. Funnene tilsier at velviljebasert tillit er den formen for tillit som skaper mest kunnskapsdeling blant de ansatte, og at dette er basert på hvor gode de sosiale relasjonene er. Organisasjonskulturen beskrives av intervjuobjektene som åpen, gøy, inkluderende og støttende. Alle disse adjektivene tyder på at organisasjonskulturen blant de ansatte i casebedriften kan defineres som en klankultur, som har som kjennetegn at den fremmer kunnskapsdeling. Klankultur kan også tilrettelegge for gode sosiale relasjoner. Derimot beskrives ledelsen på en slik måte at det kan oppfattes som en hierarkisk kultur ned mot de ansatte, denne holdningen til og beskrivelsen av ledelsen kan virke som en barriere for sosiale relasjoner og kunnskapsdelingen i casebedriften.

Tillit og organisasjonskultur er viktig for de sosiale relasjonene mellom de ansatte, og basert på analysen av funnene har disse, sammen med faktorene kommunikasjon og vilje, betydelig innvirkning for motivasjonen for kunnskapsdeling. Kommunikasjon er en ny faktor som kom frem som følge av analyseprosessen, og det viser seg at et støttende kommunikasjonsklima er elementært for ansattes deling av kunnskap, men også opplevd effektivitet. Basert på diskusjonen kan det likevel diskuteres hvorvidt kommunikasjonsklimaet i casebedriften er godt nok mellom ansatte og ledelsen, for at

dette skal bidra til økt kunnskapsdeling. Funnene viser at et godt kommunikasjonsklima kommer som følge av god tillit og sosiale relasjoner mellom de ansatte. En annen ny faktor som analyseprosessen førte til, var kollegial vilje og indre motivasjon. Intervjuobjektene har en generelt stor vilje og et ønske om å dele kunnskap med sine kolleger. Funnene tyder på at en god sosial relasjon mellom de ansatte fører til større kollegial vilje og motivasjon for å dele kunnskap. Det kan konkluderes med at tillit, kultur, kommunikasjon og vilje *alene* er viktig for kunnskapsdeling, mens sosiale relasjoner ikke er like sentrale som helhet. Det er viktig å påpeke at disse faktorene kan eksistere uavhengig av hvor gode de sosiale relasjonene er, og kan dermed påvirke graden av motivasjon de ansatte har for kunnskapsdeling.

Forskningsspørsmål 2

Det neste forskningsspørsmålet dreier seg om hvilken påvirkning de sosiale relasjonene har for hvordan og hvilken kunnskap som deles mellom de ansatte. Det første elementet jeg ønsker å trekke frem her er betydningen sosiale relasjoner har for hvordan kunnskap deles. Funnene tyder på at sosiale relasjoner er helt grunnleggende for hvorvidt kunnskap deles over teknologiske artefakter som teams eller andre sosiale medier. Flere av intervjuobjektene har påpekt hvordan det er «enklere» å kontakte kolleger man har en etablert sosial relasjon med over teams, enn kolleger man ikke har like god kjennskap til. Det virker som om terskelen for kommunikasjon og kunnskapsdeling over eksempelvis teams blir lavere desto bedre den sosiale relasjonen blir. Videre er det mest eksplisitt kunnskap som deles over teams, da dette naturligvis er en kunnskapsform som lett kan reduseres til skrift og lagres i skyløsninger. Den tause kunnskapen er vanskelig å dele, og funnene tilsier at det er viktig å omgjøre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap ved hjelp av kombinerings. I funnene påpekes det av intervjuobjekter hvordan taus kunnskap som ikke deles lett kan bli tapt kunnskap i bedriften. Noen intervjuobjekter spekulerer i at ansatte med lang ansiennitet er mindre tilbøyelig til å dele taus kunnskap, og det kan diskuteres hvorvidt dette har en tilknytning til kunnskap om teknologiske artefakter. Denne tause kunnskapen kan raskt gå tapt dersom de nevnte ansatte ikke deler sine kunnskaper og kompetanse, og deretter avslutter arbeidsforholdet. Oppsummert er de sosiale relasjonene viktig for å beskrive *hvordan* kunnskap deles. Det kan oppleves som lettere å dele kunnskap uoppfordret, enten det er ved bruk av teknologiske artefakter eller ved å prate sammen på kontoret, dersom den sosiale relasjonen er etablert i forkant.

Forskningsspørsmål 3

Det siste forskningsspørsmålet binder sammen de to første forskningsspørsmålene og setter spørsmålstegn ved hvordan sosiale relasjoner og kunnskapsdeling kan komme til uttrykk som et av bedriftens konkurransefortrinn i form av ytelse og effektivitet. Her er det flere elementer som må besvares, hvor det første er hvordan sosiale relasjoner og kunnskapsdeling kan komme til uttrykk som et konkurransefortrinn. Det er viktig å nevne at i det tredje forskningsspørsmålet er sosiale relasjoner definert som et grunnlag for kunnskapsdeling, mens funnene tyder på at kunnskapsdeling kommer som følge av motivasjonsfaktorene tillit, kultur, kommunikasjon og vilje. Basert på diskusjonen er kunnskapsdeling et viktig konkurransefortrinn for bedriften, sammen med effektivitet og ytelse. Funnene viser også at tillitsforhold og kunnskapsdeling bidrar til økt effektivitet hos de ansatte. Det er også tydelig at kunnskap og kunnskapsdeling er viktig for intervjuobjektene for at de skal kunne yte sitt beste på jobb og kunne skape størst mulig kundetilfredshet. Til slutt vil jeg også fremheve betydningen resultater (kundetilfredshet

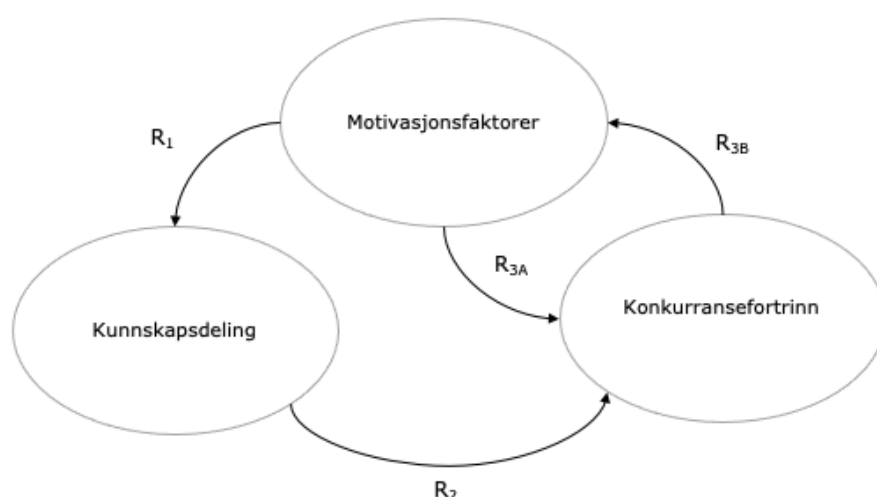
og effektivitet) har for de ansattes motivasjon. Det kan derfor konkluderes med at kunnskapsdeling sammen med effektivitet og ytelse er et viktig steg i bedriftens oppnåelse av konkurransefortrinn, men også at kunnskapsdeling har en innvirkning på den faktiske effektiviteten og ytelsen hos de ansatte.

7.2 Hovedfunn og den nye modellen

Basert på de funnene som er presentert under forskningsspørsmålene er det noen resultater jeg ønsker å trekke frem. Fra eget standpunkt er det noen elementer som er overraskende, da eksempelvis den betydningen sosiale relasjoner har i det konseptuelle rammeverket. Som et resultat av analyse av funn og diskusjon, blir faktorene tillit, motivasjon og kultur rokket om, og det konseptuelle rammeverket blir omdefinert som følge. Sosiale relasjoner blir omformulert til motivasjonsfaktorer, og de nye begrepene kommunikasjon, vilje og indre motivasjon blir lagt til. Det er interessant å se at tillit, kultur, kommunikasjon og vilje har større betydning for kunnskapsdeling enn sosiale relasjoner som samlebegrep har. Det har også kommet frem av analysen hvordan tillit, kultur, kommunikasjon og vilje i tillegg til å være motivasjonsfaktorer for kunnskapsdeling, kan fungere som direkte motivasjonsfaktorer for ansattes opplevde effektivitet og ytelse.

I tillegg til dette har analysen fremhevet den betydningen de teknologiske artefaktene har for de ansattes arbeidshverdag. Artefaktene, som i dette tilfellet i størst grad er teams, var ikke lagt stort fokus på i intervjusammenheng, men basert på funnene har denne faktoren større betydning enn først antatt. Sett i lys av denne empirien er det fruktbart å utforme en ny modell som bedre beskriver resultatene jeg har presentert. Nedenfor presenteres resultatet av analysen og diskusjonen i en modell med tilhørende resultater jeg ønsker å fremheve som de viktigste funnene for denne oppgaven. Resultatene (R) som er benevnt som henholdsvis R_1 , R_2 , R_{3A} og R_{3B} er forklart under modellen.

Figur 9 - Kunnskapsdelingsmodell



Kilde: primærdata

R₁: Tillit, organisasjonskultur, kommunikasjon og vilje er motivasjonsfaktorer med positiv innvirkning på ansattes grad av kunnskapsdeling.

R₂: Kunnskapsdeling, spesielt ved bruk av teknologiske artefakter, har betydelig innvirkning for casebedriftens konkurransefortrinn i form av effektivitet og ytelse.

R_{3A}: Tillit, organisasjonskultur, kommunikasjon og vilje er motivasjonsfaktorer som har betydning for ansattes effektivitet og ytelse.

R_{3B}: Konkurransefortrinn i form av effektivitet og ytelse er viktige for ansattes motivasjon, og kan potensielt bidra til et bedre tillitsforhold mellom de ansatte og større vilje til å dele kunnskap.

Den nye modellen beskriver sammenhengen mellom motivasjonsfaktorer, kunnskapsdeling og konkurransefortrinn sett i lys av analysen av funnene. Motivasjonsfaktorene har betydning for hvorvidt kunnskap deles mellom de ansatte i bedriften, men de har også betydning for bedriftens konkurransefortrinn i form av effektivitet og ytelse. Videre er kunnskapsdeling en byggestein i bedriftens konkurransefortrinn, som i form av effektivitet og ytelse har en innvirkning på de ansattes grad av motivasjon. En kan se på den modellen som en sirkulær prosess som beskriver hvordan casebedriftens konkurransefortrinn muliggjøres gjennom kunnskapsdeling og en rekke motivasjonsfaktorer.

8 Kritikk og implikasjoner ved studien

8.1 Begrensninger og videre forskning

Intervjuguiden som er benyttet i intervjuene for dette prosjektet er formet rundt eksisterende teori og terminologi. Dette gjør at jeg som intervjuer kan ha gått glipp av viktige opplevelser eller aspekter ved casebedriften, fordi forhåndsbestemte forståelser ble påtvunget intervjuobjektene og deres erfaringer (Gioia et al., 2013). I intervjuene ble det brukt begreper i spørsmålene som kanskje ikke ville blitt brukt av intervjuobjektene dersom jeg ikke hadde tatt det opp. Ved bruk av andre begreper eller en omformulering av spørsmålene ville jeg kunne fanget opp flere erfaringer og tanker fra intervjuobjektene. En tendens jeg la merke til under flere av intervjuene var hvordan flere av intervjuobjektene var opptatt av å svare på spørsmålene på best mulig måte, nettopp fordi det ble brukt faglig terminologi i spørsmålet. Det var også noen av intervjuobjektene som hadde problemer med å forstå spørsmålene, noe som kan knyttes til deres analytiske evner. Inntrykket jeg sitter igjen med er at de intervjuobjektene med en mer akademisk rettet utdanningsbakgrunn virket til å forstå spørsmålene mer enn de med en mer praktisk rettet utdanning. For dette utvalget var det verdt å bemerke seg, men det er likevel ikke grunnlag for å gjøre en antagelse om den generelle populasjonen.

Utvalget som ble intervjuet bærer preg av å være på samme nivå i organisasjonen, og det hadde vært svært fruktbart å utvide utvalget med teamledere og/eller avdelingsledere for å få et mer nyansert bilde av problemstillingene. Enda mer interessant hadde det vært å inkludere flere bedrifter i samme eller lignende marked, for å se på forskjeller og likheter. Det hadde videre også vært interessant å se på hvordan kunnskapsdeling utspiller seg i lignende marked i de skandinaviske landene, spesielt for å se på hvorvidt kulturelle forskjeller kan spille en rolle for kunnskapsdelingen.

Et annet aspekt jeg bet meg merke i under intervjuprosessen var det faktum at de intervjuobjektene som takket ja til intervju, og som var villige til å dele sine erfaringer, også er de samme som er opptatt av og ser viktigheten av kunnskapsdeling. Det hadde vært interessant å intervju de ansatte (hvis noen?) som ikke var i like stor grad opptatt av å dele kunnskap med sine kolleger, da dette ville bidratt til en mer nyansert analyse og diskusjon.

Til slutt vil jeg rette noe kritikk til den teoretiske delen av prosjektet, hvor det ved videre forskning hadde vært nyttig å se på konkurransefortrinn på en mer systematisk måte. For dette prosjektet er det ikke definert noen måte å måle begrepene effektivitet og ytelse på, noe som gjør at det er vanskelig å kvantifisere eller sammenligne de ulike erfaringene. Det er utfordrende å definere noe som et konkurransefortrinn, da det ikke er gjort noen markedsundersøkelser eller sammenligninger med andre bedrifter i samme marked. Meningene fra intervjuobjektene om hva som er bedriftens konkurransefortrinn er subjektive, og det vil ikke være grunnlag for å konkludere hvorvidt disse er utslagsgivende. Det er kun teoretisk grunnlag for antakelser om temaet, da de empiriske funnene er for få og meningene er subjektivt anlagt.

8.2 Praktiske implikasjoner

På bakgrunn av innsamlingsmetoden som er benyttet ved dette prosjektet og valget om anonymitet av intervjuobjekter og casebedriften, sitter jeg igjen med funn som ikke direkte kan knyttes til bedriften, men som kan benyttes av bedriften selv. Intervjuene som er gjennomført kan være et bidrag til casebedriften i utvikling av kunnskapsdeling, men vil på ingen måte være representativt for hele bedriften. De meninger og erfaringer som er presentert i funnene er kun gjeldende for de intervjuobjektene som er intervjuet. Det vil av den grunn være lite rom for å gjøre antakelser og trekke slutninger som følge. Likevel kan dette prosjektet bidra som faglig innspill i kunnskapsledelse, og er en indikasjon på de faktorer som bidrar til økt kunnskapsdeling hos et knippe ansatte i en stor norsk bedrift. Det er gjort funn på hvilke faktorer som kan motivere ansatte til å prestere bedre og jobbe mer effektivt. Samlet sett kan dette bidra til bedriftens konkurransefortrinn, da det kan gi en økt forståelse av ansattes indre motivasjon og drivkraft. Det vil være et godt utgangspunkt for ledere, som har mulighet til å sette inn tiltak for å øke motivasjon og effektivitet hos sine ansatte.

9 Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide

«**Kunnskapsdeling som konkurransefortrinn**»

(Med forbehold om små endringer ihht. Intervjuobjektets arbeidsstilling – leder eller ansatt.)

Introduksjon av meg selv, innføring i tema og problemstilling for masteroppgaven.

Problemstilling: Har sosiale relasjoner en innvirkning på bedriftens konkurransetrinn?

Problemstillingen er videre delt inn i tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvilken betydning har faktorer som tillit, motivasjon og kultur for de sosiale relasjonene mellom de ansatte i bedriften?*
- 2. Hvilken innvirkning har de sosiale relasjonene mellom ansatte på hvilken kunnskap som deles mellom de ansatte og hvordan denne kunnskapen deles?*
- 3. Hvordan kan sosiale relasjoner og kunnskapsdeling med de ansatte brukes til bedriftens fordel og komme til uttrykk som et konkurransefortrinn i form av ytelse og effektivitet?*

(Oppfølgingsspørsmål underveis: forklar, utdyp og gi eksempler, hvorfor, hvordan ...)

Bakgrunn

- Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
 - Bruker du denne aktivt i din jobb?
- Hva er stillingstittelen din?
 - Jobber du i team eller individuelt?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvordan er fordelingen av å sitte fysisk på kontor vs. Hjemmekontor?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
 - Hvilke ansvarsområder har du?
 - Hvor stor valgfrihet har du når det kommer til tidsbruk, tidspunkt for gjennomføring og tilpasning av arbeidsoppgaver?
- Hvordan vil du beskrive (casebedriften) som arbeidsplass?

Kunnskapsdeling

I denne delen skal jeg spørre deg litt om kunnskapsdeling, har du noen gang hørt om dette konseptet? Hva betyr kunnskapsdeling for deg? Kunnskapsdeling handler for meg om deling av eksplisitt og taus kunnskap, erfaringer eller ferdigheter som er relevant for den personen du deler den med. Kunnskapsdeling skjer ofte gjennom uformelle samtaler eller via tekst (rutiner, prosedyrer, e-post osv.).

- Hva betyr kunnskap og kompetanse i ditt arbeid?
- Hvordan vil du beskrive det å dele kunnskap i din arbeidssituasjon?
- Føler du at du har nok tid til å dele kunnskap på arbeidsplassen?
- Blir kunnskapsdeling sett på som viktig i organisasjonen?
- Har du noen eksempler hvor du har opplevd kunnskapsdeling?
- Opplever du at andre ansatte er villige til å dele sine kunnskaper og erfaringer?
- Kan du fortelle litt om hva slags type kunnskap som deles mellom deg og dine kollegaer på arbeidsplassen?
 - Oppfølgingspunkter; erfaringer, kompetanse, kunnskap om enkelte temaer? (Utdyp)
- Kan du fortelle litt om hvem du deler kunnskap med på arbeidsplassen?
 - Oppfølging: hvem deler du ikke kunnskap med? Hvorfor?
- Hvordan deles kunnskap mellom deg og dine kollegaer?

Sosiale relasjoner

I denne delen skal vi snakke litt om sosiale relasjoner, og ulike faktorer som spiller inn på disse. Hvordan vil du beskrive en sosial relasjon? For meg handler sosiale relasjoner først og fremst om de uformelle båndene de ansatte har som går litt ut over de profesjonelle relasjonene.

Tillit

- Hvordan vil du beskrive tillitsforholdet mellom deg og dine kolleger?
- Hvordan vil du beskrive tillitsforholdet mellom deg og lederen din?
- Opplever du arbeidsplassen din som åpen og ærlig? (Utdyp)

Motivasjon

- Hva vil du si motiverer deg i din arbeidshverdag?
- Kan du fortelle om din personlige motivasjon for å dele kunnskap?
- Deler du kunnskap med alle på din avdeling/ i ditt team i like stor grad?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Føler du at kunnskapsdeling bidrar til å utvikle din kunnskap og kompetanse?

Kultur

- Hvordan vil du beskrive kulturen på arbeidsplassen din?
- Hvordan håndterer arbeidsplassen det sosiale på arbeidsplassen?
 - Oppfølging: på hvilken måte?

- På hvilken måte tror du dine sosiale relasjoner har betydning for kunnskapsdeling?
- Hvordan syns du at sosiale relasjoner påvirker hvordan man deler kunnskap og hvilken kunnskap som deles?

Ledelsen

- Hvordan er ledelsens forhold til kunnskapsdeling?
- Belønnes kunnskapsdeling på noen måte av ledelsen?
- I hvilken grad har du tillit til at ledelsen deler kunnskap med sine ansatte?
- Hva slags kunnskap deler ledelsen med sine ansatte?

Konkurransefortrinn

Vi begynner å nærme oss slutten på intervjuet nå, men helt til slutt vil jeg at vi skal snakke litt om konkurransefortrinn. Hvordan vil du beskrive et konkurransefortrinn for et selskap som x? Jeg mener et konkurransefortrinn er som en fordel bedriften har, gjerne økonomisk, over andre organisasjoner i samme fordel som kan føre til at de blir ledende på sitt område i et bestemt marked. Jeg tror også at konkurransefortrinn kan komme i andre former enn lønnsomhet, for eksempel kunnskapsdeling og innovasjon som vi allerede har snakket litt om.

Effektivitet og ytelse

- Hvilke faktorer føler du påvirker din effektivitet i arbeidshverdagen?
- Hvilke faktorer føler du har betydning for bedriftens prestasjon?
- Hvilke konkurransefortrinn mener du bedriften har?
- Hvordan tror du bedriften kan skaffe seg større konkurransefortrinn?
- Hvordan syns du at kunnskapsdeling kan brukes som et konkurransefortrinn i din bedrift?

Avslutning

- Er det noe du opplever som krevende eller hindrende for deling av kunnskap?
 - Har du noen tanker om hvordan kunnskapsdelingen kan gjøres annerledes?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?
- Takk for at du stilte opp på intervju!

Vedlegg 2. Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet «Kunnskapsdeling som konkurransefortrinn?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvorvidt sosiale relasjoner kan bidra til forståelsen av hvordan kunnskapsdeling internt i bedrifter kan gi et konkurransefortrinn. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å forstå hvordan kunnskapsdeling mellom ansatte kan skape effektivitet og ytelse i bedriften, samt hvorvidt sosiale relasjoner har en betydning for kunnskapsdeling mellom de ansatte. Problemstillingen som skal studeres er «Hvordan kan sosiale relasjoner muliggjøre kunnskapsdeling og deretter skape et bærekraftig konkurransefortrinn for bedriften?». Dette er en masteroppgave som skrives våren 2023, og opplysningene skal ikke benyttes til annet formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Godfrey Mugurusi ved NTNU i Gjøvik er ansvarlig for prosjektet.

Opgaven skrives av Ina Bjørkedal Jenssen. Veileder er Godfrey Mugurusi.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du inviteres til å delta i denne studien fordi du har erfaring med det som skal undersøkes, nemlig hvordan kunnskapsdelingen skjer internt mellom ansatte i en bedrift. Det betyr at du til en viss grad deler kunnskap med dine kollegaer gjennom en sosial relasjon basert på tillit, motivasjon og kultur. Du er derfor rik på informasjon som er relevant ut fra formålet med studien.

For å komme i kontakt med relevante intervjuobjekter har jeg kontaktet egen arbeidsplass, da jeg vet at denne bedriften har erfaring med kunnskapsdeling. Min leder kontaktet videre aktuelle intervjuobjekter for studien og delte dine kontaktopplysninger med meg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et dybdeintervju. Det vil ta cirka 45-60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om sosiale relasjoner, kultur, motivasjon og kunnskapsdeling. Dine svar blir tatt opp som lydopptak, og det vil også bli tatt notater under intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplass eller arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til opplysninger om deg er:

- Student: Ina Bjørkedal Jenssen

For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil jeg (Ina) lagre datamaterialet i en passordbeskyttet mappe på min personlige datamaskin.

Deltakere i prosjektet vil ikke bli gjenkjent i publikasjonen, da bedriften ikke skal navngis, navn vil bli anonymisert og de vil kun bli kategorisert etter stillingsnivå, kjønn og aldersgruppe.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes ca. 12. juni 2023. Etter prosjektslutt/oppgaven er godkjent vil datamaterialet med personopplysninger, lydopptak og notater slettes fra datamaskinen.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU i Gjøvik har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU i Gjøvik ved Ina Bjørkedal Jenssen på epost: inabj@stud.ntnu.no, eller eventuelt veileder Godfrey Mugurusi på epost:
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Godfrey Mugurusi

Ina Bjørkedal Jensen

(Veileder)

(Student/ forsker)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Kunnskapsdeling som konkurransefortrinn*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3. Datahåndteringsplan

19.01.2023, 18:13

Datahåndteringsplan



DATAHÅNTERINGSPLAN

Kunnskapsdeling som konkurransefortrinn

Masteroppgave - formålet er å undersøke hvordan sosiale relasjoner kan ha en innvirkning på kunnskap som deles mellom ansatte og hvordan kunnskapsdelingen kan utspille seg som et konkurransefortrinn.

Fagfelt

Humaniora, Teknologi

Forskningsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Prosjektvarighet

01.01.2023 — 12.06.2023

Formål

Formålet er å undersøke hvordan sosiale relasjoner kan ha en innvirkning på kunnskapsdeling mellom ansatte og hvordan denne kan brukes som et konkurransefortrinn for bedriften. Problemstilling: «Hvordan kan sosiale relasjoner muliggjøre kunnskapsdeling og deretter skape et bærekraftig konkurransefortrinn for bedriften?». Problemstillingen belyses gjennom personlige intervjuer.

Nytteverdi

Relevante faggrupper ved NTNU og tilsvarende fagmiljøer. Fagområder: organisasjon og ledelse, humaniora.

Etiske retningslinjer

- Generelle forskningsetiske retningslinjer
- Naturvitenskap og teknologi
- Samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teo og i

Intervju

Beskrivelse

Personlige intervjuer med informanter

Datatype

Lyd, Tekst

Språk

Norsk

Nøkkelord

kunnskapsdeling, motivasjon, kultur, kunnskap, sosiale relasjoner, tillit, konkurransefortrinn, kunnskapsledelse

Data om personer

Ja

Er det noen andre grunner til at dataene dine trenger ekstra beskyttelse?

Nei

Kategorier av personopplysninger

Anonyme

Utvalgets størrelse

15

Innsamlingsperiode

01.01.2023 — 12.06.2023

Innsamlingsenheter

- 2. NTNU Microsoft Teams
- 4. Ekstern lydopptaker/diktafon

Datakvalitet

Transkribering

10 Referanser

- Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150-157.
- Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of knowledge management*.
- Al Hawamdeh, N., & Al Qatamin, A. (2021). The effect of cultural dimensions on knowledge-sharing intentions: Evidence from higher education institutions in Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1079-1089.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744.
- Ayres, L., Kavanaugh, K., & Knafl, K. A. (2003). Within-case and across-case approaches to qualitative data analysis. *Qualitative health research*, 13(6), 871-883.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Burke, M. (2011). Knowledge sharing in emerging economies. *Library Review*, 60(1), 5-14.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871-893.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Gumus, M. (2007). The effect of communication on knowledge sharing in organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(2), 15-26.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (2013). What's your strategy for managing knowledge? In *The knowledge management yearbook 2000-2001* (pp. 55-69). Routledge.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91-100.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). McGraw-hill New York.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*.
- Irgens, E. J. (2009). *Profesjon og organisasjon: en bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem* (Vol. 2). Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid—om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. *Bergen: Fagbokforl.*
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 5). Abstrakt Oslo.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International journal of project management*, 21(4), 281-290.
- Leedy, P., Ormrod, J., & Johnson, L. (2021). *Practical research: Planning and design*. Pearson Education Limited.
- Leshem, S., & Trafford, V. (2007). Overlooking the conceptual framework. *Innovations in education and Teaching International*, 44(1), 93-105.
- Levin, D. Z., Cross, R., Abrams, L. C., & Lesser, E. L. (2002). Trust and knowledge sharing: A critical combination. *IBM Institute for knowledge-based organizations*, 19(10), 1-11.

- Lucas, L. M. (2005). The impact of trust and reputation on the transfer of best practices. *Journal of knowledge management*.
- Massingham, P. (2020). *Knowledge management: theory in practice* (Vol. 1). Sage publications.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1(1-18).
- Naif Marouf, L. (2007). Social networks and knowledge sharing in organizations: a case study. *Journal of knowledge management*, 11(6), 110-125.
- Ndlela, L. T., & Du Toit, A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International journal of information management*, 21(2), 151-165.
- Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-based nursing*, 18(2), 34-35.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2005). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2(317), 16-29.
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *MAGMA, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 2018(2), 54-61. <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.
- Rodríguez García, J. (2001). Scientia potestas est—knowledge is power: Francis Bacon to Michel Foucault. *Neohelicon*, 28(1), 109-121.
- Shin, M., Holden, T., & Schmidt, R. A. (2001). From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. *Information processing & management*, 37(2), 335-355.
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge management*, 5(4), 311-321.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (Vol. 3). Fagbokforlaget Bergen.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Books.

