

Anne Øksendal

En kvalitativ studie av kunnskapsdeling

Hvordan bidrar kunnskapsdeling i nettverk og på uformelle arenaer til utvikling av kunnskap ved innføring av samhandlingsløsninger som M365 i Oslo kommune?

Masteroppgave i organisasjon, samfunn og endring

Veileder: Roger Klev

Januar 2024

Anne Øksendal

En kvalitativ studie av kunnskapsdeling

Hvordan bidrar kunnskapsdeling i nettverk og på uformelle arenaer til utvikling av kunnskap ved innføring av samhandlingsløsninger som M365 i Oslo kommune?

Masteroppgave i organisasjon, samfunn og endring
Veileder: Roger Klev
Januar 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven markerer fullføring av erfaringsbasert mastergrad i Organisasjon, samfunn og endring, ved Institutt for sosiologi og samfunnsvitenskap ved NTNU videre.

Å skrive denne oppgaven har vært både utfordrende og tidkrevende, og samtidig veldig lærerikt og givende på mange måter.

Jeg ønsker å takke min veileder, Roger Klev, for fantastisk god veiledning og mange gode innspill og råd underveis i prosessen. Jeg vil også takke mine informanter, som har bidratt med innsikt og tatt seg tid til å stille opp og delt av sin kunnskap og erfaringer.

En stor takk også til min leder på jobben, Terje Ellingsen, for støtte, fleksibilitet og tilrettelegging, som har gjort det mulig å kombinere studier med jobben.

Takk til familie, venner og kolleger for oppmuntring og støtte!

Oslo, januar 2024

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er kunnskapsdeling på ulike arenaer i forbindelse med innføring av nye verktøy som M365 på arbeidsplassen. Hensikten har vært å opparbeide en dypere innsikt i hvordan kunnskapsdeling kan bidra når nye verktøy innføres på arbeidsplassen, slik at det skapes nytte og verdi for brukere og for organisasjonen som helhet. Teorigrunnlaget bygger på ulike teoretikers syn på kunnskap og kunnskapsutvikling, forskning på arenaer for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling, og teorier om forhold som fremmer og hemmer kunnskapsdeling. Metoden er en kvalitativ casestudie av Oslo kommunes innføring av M365, med dybdeintervjuer av 7 ansatte i ulike deler av kommunen.

Den mest sentrale arenaen for kunnskapsdeling i forbindelse med innføringen av M365 er kunnskapsdelingsnettverket for superbrukere, som dekker hele kommunen, med forlengelse ut i den enkelte virksomhet. Kunnskapsdeling foregår også på uformelle arenaer som i møter og møteserier samt i små grupper eller mellom kolleger skulder til skulder. Studien viser at sosialisering som skjer på arenaene bidrar sterkt til nettverksbygging, som igjen bryter ned barrierer for å dele kunnskap på tvers av avdelings- eller virksomhetsgrenser. Ansatte som deler av sin kunnskap, opplever verdi og utvikling av egen kunnskap.

Koordineringsfunksjonen viser seg å være viktig og setter kunnskapsdeling i system.

Koordinering er en oppgave som krever innsats og engasjement, og innsikt i deltakernes varierende behov er avgjørende for at kunnskapen som deles kommer til nytte. Koordinering og ledelse betyr mye for hvordan deltakerne opplever psykologisk trygghet, som fremmer en kultur for deling og læring. (Edmonson & Harvey, 2017; Clarke, 2020).

Organisering og prioritering av ressurser, engasjement og evne til å motivere er viktige forhold ved endringsledelse. Fravær av møteplasser for kunnskapsdeling og høy endringstakt bidrar til endringsmotstand og virker hemmende på delingskulturen.

Kunnskapsgrenser (Carlile, 2002, 2004) som forskjeller i språk og terminologi, eller fortolkninger av kunnskap som finnes på arenaene, kan også hemme kunnskapsdeling.

Forskjeller, avhengigheter og nyhetsgrad er faktorer som påvirker graden av kunnskapsflyt ved en kunnskapsgrense. Skjermdeling og digital teknologi fungerer som et grenseobjekt og bidrar til å overkomme kunnskapsgrenser. Struktur og beste praksis bidrar til gjenbruk og sprer kunnskapen, som gjør den nyttig for flere.

Abstract

This master's thesis focuses on knowledge sharing and sites with regards to the implementation of M365 in the workplace. The purpose of the study is to gain understanding as to the effects of knowledge sharing in formal and informal sites, when implementing new technology in large and distributed organizations like Oslo. Key theoretical perspectives discussed are perspectives on knowledge and knowledge development, research regarding sites for knowledge sharing, and theories about conditions that promote or inhibit knowledge sharing. The method is a qualitative case study of the implementation of Microsoft 365 in Oslo, including in-depth interviews with employees in various parts of the municipality.

The most important site for knowledge sharing in connection with the introduction of M365 in Oslo kommune is the knowledge sharing network for superusers, which covers the entire municipality, with extension into the individual businesses. Knowledge sharing also takes place in informal arenas such as meetings and series of meetings, as well as in smaller groups and peer to peer. The study points out that socialization effects on networking and reduces barriers for sharing knowledge across existing boundaries. Employees gain value by sharing their knowledge and develop their own knowledge base.

The study also underlines the importance of the coordinator of knowledge sharing networks, by adding to the system of knowledge sharing in organizations. Coordination requires both effort and engagement and insights. By linking knowledge to everyday practice, knowledge sharing becomes useful and meet the participants' needs for knowledge. Psychological safety in the learning environment is depending on coordination, and essential to learning outcomes. The study also points to factors of change management concerning resource planning, involvement and motivation having effects on the possibility to share knowledge.

Innhold

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn og aktualitet.....	1
2	Oppgavens tema	2
2.1	Problemstilling.....	2
2.2	Forskningsspørsmål	2
2.3	Avgrensninger	2
3	Case	3
3.1	Kunnskapsdeling ved innføring av M365 i Oslo kommune.....	3
3.2	Opplæring og etablering av kunnskapsdelingsnettverk for superbrukere	4
4	Teori	6
4.1	Perspektiver på kunnskap	6
4.1.1	Sentrale perspektiver på kunnskap	6
4.1.2	Kunnskapens ulike egenskaper	8
4.1.3	Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.....	9
4.2	Arena for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.....	10
4.3	Forhold som fremmer og hemmer kunnskapsdeling	12
4.3.1	Digitale læringsarenaer understøtter kunnskapsdeling	12
4.3.2	Psykologisk trygghet bygger gode læringsmiljøer.....	14
4.3.3	Kunnskapsgrenser som barriere for kunnskapsdeling og kunnskapsoverføring	15
4.4	Oppsummering teorikapittel	20
5	Forskningsdesign, -strategi og metode.....	21
5.1	Valg av forskningsmetode	21
5.1.1	Hvordan forstå fenomener?	21
5.2	Forskningsdesign	21
5.2.1	Kvalitativ metode	21

5.2.2	Casestudie.....	22
5.3	Datainnsamling.....	22
5.3.1	Tidsperspektiv	22
5.3.2	Forskningsintervju.....	23
5.4	Utvalgsstrategi	23
5.4.1	Utvalgsstørrelse	23
5.4.2	Rekruttering.....	23
5.5	Dokumentstudier	24
5.6	Valg av analysestrategi.....	24
5.7	Kritiske diskusjoner av metode	25
5.7.1	Validitet og overførbarhet	25
5.7.2	Reliabilitet	26
5.7.3	Etiske vurderinger	27
6	Resultat og analyse.....	28
6.1	Arenaer som blir benyttet til kunnskapsdeling	28
6.1.1	Nettverk som arenaer for kunnskapsdeling	28
6.1.2	Nettverksbygging og åpenhet støtter opp under en positiv delingskultur	29
6.1.3	Bred og variert sammensetning av deltakere gir ulike perspektiver på kunnskap	30
6.1.4	Nettverk gir tilgang på andres kunnskap.....	30
6.1.5	Digitale møteplasser som mye brukt arena for kunnskapsdeling.....	31
6.1.6	Kunnskapsdeling i mindre grupper og mellom kolleger	33
6.1.7	Oppsummering – arenaer som benyttes til kunnskapsdeling	34
6.2	Hvordan foregår kunnskapsdeling på disse arenaene?	34
6.2.1	Skjermdeling understøtter kunnskapsdeling og knytter kunnskap til praksis	34
6.2.2	Eksternalisering av kunnskap skjer på uformelle arenaer	36
6.2.3	Kombinering av kunnskap skaper ny og mer kompleks kunnskap	37

6.2.4	Spredning av kunnskap gjennom deling av beste praksis, struktur og gjenbruk	38
6.2.5	Oppsummering – hvordan foregår kunnskapsdeling på disse arenaene	38
6.3	Forhold som bidrar til å fremme og hemme kunnskapsdeling	39
6.3.1	Forhold som fremmer kunnskapsdeling på ulike arenaer	39
6.3.2	Forhold som hemmer kunnskapsdeling på ulike arenaer	52
7	Diskusjon.....	59
7.1	Hvilke nettverk og arenaer blir benyttet til kunnskapsdeling i organisasjonen i sammenheng med innføringen av M365?	59
7.2	Hvordan foregår kunnskapsdeling på disse arenaene?	60
7.3	Hvilke forhold bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsdeling på disse arenaene? 60	
7.4	Studiens bidrag og forslag til videre studier	62
7.5	Avsluttende refleksjoner og studiens begrensninger	63
8	Referanser.....	64

Vedlegg

Vedlegg1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide

«Organizations do not necessarily know all that they know»

-Gabriel Szulanski

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og aktualitet

I det vi ofte referer til som «kunnskapsorganisasjoner¹» (Jacobsen & Thorsvik, 2019) er gode mekanismer for kunnskapsutvikling og kunnskapsspredning helt sentralt for samhandlingen i organisasjonen. Et eksempel på situasjon der dette blir spesielt viktig, er når organisasjonen innfører nye digitale verktøy som skal benyttes av alle, som skal knytte organisasjonens prosesser sammen, og som bare vil fungere dersom alle greier å opparbeide brukerkompetanse på det nye systemet på kortest mulig tid.

Denne oppgaven er resultatet av studiet av en slik konkret innføringsprosess, implementering av Microsoft 365 (M365) i Oslo kommune. Oppgaven setter søkelys på erfaringer ansatte har gjort seg med kunnskapsdeling på ulike arenaer i denne prosessen. Formålet med oppgaven er å bidra til økt forståelse av effekten av kunnskapsdeling under endringsprosesser som innføringen av M365 i Oslo kommune er et eksempel på.

For å lykkes med endringer er organisasjoner avhengig av både å kunne anvende eksisterende kunnskap og samtidig utforskes og utvikle ny kunnskap. Det blir derfor viktig å ha arenaer der dette kan skje. Forskning innen kunnskapsledelse peker på at fagnettverk kan utgjøre nettopp et «*virkemiddel for utvikling, overføring og bruk av kunnskap*». (Nesheim & Olsen, 2011, s. 64). Andre og mer uformelle arenaer benyttes også ofte til kunnskapsdeling. Som forskerne peker på vil det å «*utveksle informasjon og erfaringer mellom personer og enheter, og identifisere, formalisere, og spre beste praksis ses som nyttig i store og distribuerte organisasjoner med mange enheter og geografiske lokasjoner*». (Nesheim & Olsen, 2011, s. 65). Dette illustrerer bakgrunnen for valg av problemstilling, som presenteres i neste kapittel.

¹ Begrepet «kunnskapsorganisasjoner» refererer her til Jacobsen og Thorsvik sin beskrivelse av «profesjonelle byråkratier» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 96-98).

2 Oppgavens tema

2.1 Problemstilling

Problemstillingen for oppgaven formuleres på denne måten: Hvordan bidrar kunnskapsdeling i nettverk og på uformelle arenaer til utvikling av kunnskap ved innføring av samhandlingsløsninger som M365 i Oslo kommune?

2.2 Forskningsspørsmål

Problemstillingen er delt inn i følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke arenaer blir benyttet til kunnskapsdeling i sammenheng med innføringen av M365 i Oslo kommune?
- Hvordan foregår kunnskapsdeling på disse arenaene?
- Hvilke forhold bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsdeling på disse arenaene?

2.3 Avgrensninger

Kunnskapsledelse er et bredt forskningsfelt som byr på mange spennende innfallsvinkler for å studere fenomenet kunnskapsdeling og arenaer for kunnskapsdeling. For å avgrense valg av teori har jeg blant annet valgt å utelukke nettverksteorier, til tross for at kunnskapsdelingsnettverk er en sentral arena som studeres i oppgaven. Teorier om *læring* er også et begrep jeg oppfatter som relevant i tilknytning til kunnskapsdeling, men som ikke behandles her. Teorigrunnlaget spenner likevel bredt fra ulike perspektiver på kunnskap, (Newell, 2015), egenskaper ved kunnskap (Nonaka, 2007; Newell m.fl., 2009; Polanyi, 1967), kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling (Szulanski, 2000; Nonaka, 1994), arena for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling (Nicolini, 2011; Nonaka, 2007; Nonaka & Konno, 1998). Til temaet forhold som fremmer og hemmer kunnskapsdeling er sentrale bidrag hentet fra forskning på digital ledelse (Friedrich et al, 2009; Foerster-Metz et al) og temaet psykologisk trygghet bygger på Edmondson og Harvey (2017) samt Clarke (2020). Videre om kunnskapsgrenser, grenseobjekter er Carlile (2002, 2004) sin forskning sentral for oppgaven.

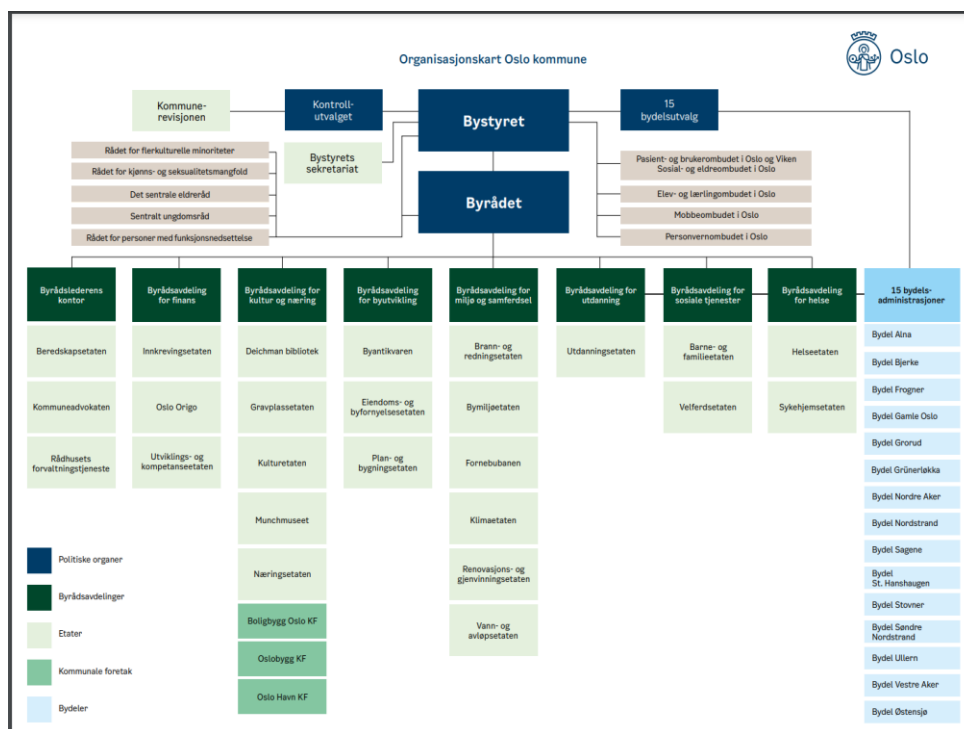
Det empiriske materialet er basert på 7 dybdeintervjuer med ansatte som har hatt en aktiv rolle og oppgaver knyttet til opplæring og kunnskapsdeling i forbindelse med casen som studeres; Innføring av samhandlingsløsningen Microsoft 365 i Oslo kommune.

3 Case

3.1 Kunnskapsdeling ved innføring av M365 i Oslo kommune

Empiriske data er samlet inn fra en Case knyttet til innføringen av samhandlingsløsningen Microsoft 365 (M365) i Oslo kommune. I det neste avsnittet vil jeg presentere Caset, og starter med noen kjennetegn for konsernet Oslo kommune.

Oslo kommune omfatter 15 bydeler, 34 etater og foretak og ca. 55 000 ansatte, fordelt på mer enn 1300 lokasjoner. I figuren under ses et organisasjonskart for kommunen.

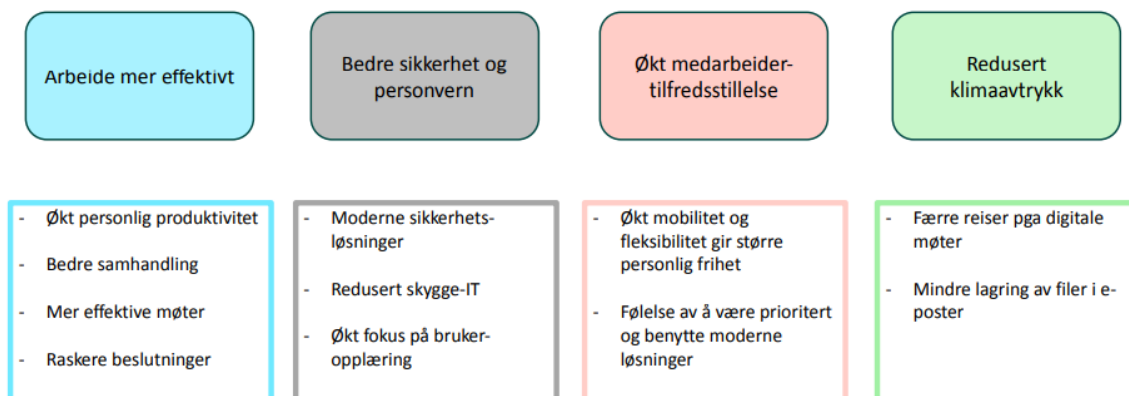


Figur 1. Organisasjonskart for Oslo kommune pr. 18.1.2024. Kilde: oslo.kommune.no

Organisasjonsformen kan betraktes som «divisjonalisert,» men også som et «profesjonelt byråkrati» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 96-98). Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver «divisjonaliserte organisasjoner» med at ulike avdelinger er samlet under én ledelse, som i Oslo er øverste politisk ledelse (Bystyret og Byrådet) og de enkelte Byrådsavdelinger som administrativ ledelse. Det kan også trekkes paralleller til kunnskapsorganisasjoner, som i

Jacobsen og Thorsvik (2019) sin beskrivelse av «profesjonelle byråkratier», som blant annet kjennetegnes ved organisering i spesialiserte fagenheter (for eksempel helse og sosiale tjenester, tekniske tjenester som vann og avløp, brann eller redning, videre utdanning og skole, for å nevne noen eksempler). Styrker som trekkes frem av Jacobsen og Thorsvik (2019) er forutsigbarhet med hensyn til hvordan oppgavene vil bli løst, delegert beslutningsmyndighet som sikrer godt faglig arbeid, raskere beslutninger og saksbehandling. Svakheter kan være samarbeids- og styringsproblemer, gjennom at det kan oppstå interessekonflikter og rivalisering.

I kunnskapsorganisasjoner er gode mekanismer for kunnskapsutvikling og kunnskapsspredning helt sentralt for samhandlingen i organisasjonen, og kontinuerlig kunnskapsutvikling. Et økende behov for å samhandle på tvers og benytte moderne digitale verktøy, er argumenter for anskaffelse og innføring av M365 i Oslo kommune. Prosjektet som innførte M365 i kommunen jobbet etter definerte gevinstmål som overordnet beskrives med «å arbeide mer effektivt, ha bedre sikkerhet og personvern, øke medarbeidertilfredsheten og redusere klimaavtrykket. Figuren under illustrerer gevinstmålene.



Figur 2: Målbilde digital arbeidsplass O365

For å kunne realisere gevinster ved å ta i bruk nye digitale verktøy og nye arbeidsmetoder, som anses som nyttig og nyttiggjørende for ledere og ansatte i kommunen, må det opplæring til i bruk av verktøyene.

3.2 Opplæring og etablering av kunnskapsdelingsnettverk for superbrukere

Opplæring gjennomføres ved å involvere lokale superbrukere i superbrukernetttverk. Metoden som benyttes refereres til som «Train-The-Trainer». Prinsippet tar utgangspunkt i at

deltakerne deltar på opplæring som de igjen skal være i stand til å utføre på egenhånd. Tradisjonelt gjennomføres denne form for opplæringen trinnvis:



(Bergholm, 2021) (Øksendal, 2021)

Superbrukere er rekruttert i hver enkelt virksomhet. En superbruker er en bruker, som av en eller flere årsaker plasseres over andre brukere på grunn av sin kunnskap, eller sine utvidede rettigheter, eller i kraft av sin rolle og/eller personlighet. Superbrukerne inviteres til å delta på møter i et superbrukernetttverk, som er en felles arena for samhandling, kunnskapsdeling og opplæring av brukere, initiert og ledet av innføringsprosjektet for M365. Gjennom egen deltakelse får de førstehåndserfaring, og som en del av et gjennomgående system for kunnskapsdeling er også lokale varianter av superbrukernetttverk i hver enkelt virksomhet en del av opplegget for opplæring av brukerne. Superbrukere deler kunnskapen de tilegner seg gjennom egen deltakelse med brukere i egen virksomhet.

Deltakere i nettverket rekrutteres lokalt i hver enkelt virksomhet, siden rollen innebærer å bidra til den interne opplæringen av brukere i egen organisasjon. Lokal ledelse har ansvaret for rekruttering og prioritering av ressurser til oppgaven.

Neste del av studien skal handle om oppgavens teoretiske rammeverk.

4 Teori

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket for oppgaven presenteres. Innledende beskrives og diskuteres viktige perspektiver på kunnskap som bidrag til forståelse av kunnskapsdeling som fenomen (kapittel 4.1). Videre trekkes oppgaven på teorier om arenaer for kunnskapsdeling (Nonaka 1994, 2007; Nicolini, 2011; Newell 2015.). Til temaet forhold som fremmer og hemmer kunnskapsdeling presenteres kort forskning knyttet til ledelse. Videre vil kunnskapsgrenser, og faktorer som bidrar til å overkomme disse, belyses i siste delkapittel (Carlile, 2002, 2004; Newell 2015; Star & Griesemer, 1989; Gherardi & Nicolini, 2002).

4.1 Perspektiver på kunnskap

Litteraturen om kunnskap og kunnskapsutvikling har ulik faglig forankring gjennom historien. I neste avsnitt vil jeg redegjøre for to sentrale perspektiver på kunnskap, som omtales som praksis- og strukturperspektivet.

4.1.1 Sentrale perspektiver på kunnskap

To sentrale syn på kunnskap fremheves i sammenheng med kunnskapsforvaltning i organisasjoner, omtalt som strukturperspektivet og praksisperspektivet. Newell (2015) Strukturperspektivet refererer til kunnskap som noe et individ eller en gruppe *har*, som er basert på tidligere erfaring, men som kan skilles ut fra denne erfaringen. Alternativt kan kunnskap betraktes som *à vite* (oversatt fra «*knowing*»), eller å opptre på en kunnskapsrik måte, referert til som praksisperspektivet. Cook & Brown (1999) hevder at det *à vite* er avhengig av en *kontekst*, og er et kontinuerlig fenomen som beror på en sosial praksis (Cook & Brown referert til i Newell, 2015, s.7).

Kunnskap som noe man *har* (strukturperspektivet) fokuserer, i henhold til Newell (2015), på strukturer og/eller rutiner som bærere av kunnskapen, og at hjernen er bærer av kunnskap som en mental prosess (kognisjoner). Kunnskap er slik sett en person eller gruppes personlige eiendom, og mentale prosesser som er et produkt av tidligere erfaring, overbevisninger og teoriforståelse, bidrar til å overføre og forstå mening fra data og informasjon (Spender, 1996, referert til i Newell. 2015, s. 8). Den iboende kunnskapen, kunnskapen man har, vil alltid være et produkt av tidligere praksis (Latour, 2005, referert til i Newell, 2015, s 8). For

eksempel vil utdanning og arbeidserfaring bidra til å forstå faglige utfordringer den enkelte står i.

Kunnskap som det *å vite* (praksisperspektivet) ser i henhold til Newell (2015) på kunnskap som nært knyttet til praksis. Det å opptre kunnskapsrikt kan tolkes som et resultat av praksisen og er tett sammenvevd med praksisen. Kunnskap utvikles kontinuerlig som en del av at individer og verktøy arbeider sammen. Fellesskapet der praksisen skjer karakteriseres ved historier, normer, verktøy og symboler som sammen produserer et kunnskapsresultat. Utvikling av identitet og felles overbevisninger som er en del av prosessen, vil understreke at gruppen i denne spesifikke sammenhengen er en kunnskapsrikt gruppe (Newell, 2015, s. 8). Et eksempel på et slikt fellesskap kan være kunnskapsdelingsnettverk. Deltakerne i et kunnskapsdelingsnettverk kan utvikle relasjoner og felles forståelse gjennom at de deler erfaringsbasert kunnskap med andre.

I tråd med Newell (2015) sin fremstilling kan det *å ha kunnskap* eller *å agere på en kunnskapsrikt måte* være det samme som å ha evnen til å differensiere mellom komplekse data- og informasjonsmønstre som benyttes i en bestemt situasjon eller i en bestemt handling, og at disse baserer seg på eksisterende forståelsesrammer som utgår fra kjent teori eller tidligere erfaring. Utdanning og arbeidserfaring vil i henhold til dette spille inn på evnen til å forstå og agere kunnskapsrikt innen et tema.

Cook and Brown (1999) betegner det praksisbaserte og strukturperspektivet som komplementære, og at den iboende kunnskapen, kunnskapen man *har*, blir et redskap for det *å vite*. Den iboende og den praksisbaserte kunnskapen arbeider sammen og skaper nytt innhold. Forskerne peker på at organisasjoner forstås bedre dersom eksplisitt, taus, individuell og kollektiv kunnskap behandles som forskjellige, men likeverdige former for kunnskap (Cook & Brown, 1999, s. 381).

Orlikowski, (2002) betegner begrepet det *å vite* («*Knowing*») som et verb fordi det viser til en mer dynamisk type kunnskap, som setter søkelys på den viktige rollen praksis har når det kommer til kunnskap om hvordan få gjort ting i komplekse organisasjoner. Kunnskap ses som en «*kontinuerlig sosial prosess av oppnåelse, som skapes og gjenskapes etter hvert som individer engasjerer seg i den praktiske verdenen*» (Orlikowski, 2002, s. 249). Sitatet illustrerer den praktiske siden ved kunnskap og kunnskapsdeling.

4.1.2 Kunnskapens ulike egenskaper

I litteraturen beskrives det ulike egenskaper ved kunnskap, som taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka, 2007), og ulike grader og sammensetninger av taus og eksplisitt kunnskap. Kort forklart skiller taus kunnskap seg fra eksplisitt kunnskap ved at taus kunnskap er vanskelig å formalisere og uttrykke, mens eksplisitt kunnskap kan uttrykkes i ord og deles, skrives ned i form av tall, formler, dokumentasjon, spesifikasjoner eller lignende (Nonaka, 2007, s. 165; Newell, Robertsen, Scarbrough, & Swan, 2009). Mye av det vi vet og har kunnskap om er personlig og vanskelig å formalisere, som gjør det utfordrende å kommunisere og å dele den tause kunnskapen med andre (Michael Polanyi, 1967). Taus kunnskap hevdes å være dypt rotfestet i praksis og personlige erfaringer, som «Know How», i tillegg til idealer, verdier og følelser (Nonaka & Konno, 1998, s. 42). Aktiviteter som sykling eller svømming er eksempelvis utfordrende å forklare og lære bort til andre med ord, men kan vises til andre gjennom praktiske øvelser.

Nonaka (2007) trekker frem begrepet *overskudd* i sammenheng med overføring av taus kunnskap i organisasjoner. Begrepet *overskudd* kan her tolkes til å bety at det er en ressursmessig overlapp i viktige funksjoner i organisasjonen. Det kan være overlapp i funksjoner som informasjon eller ledelse og dette ses som en faktor som kan bidra til økt dialog og kommunikasjonsflyt, og til utvikling av felles oppfatninger og forståelse i virksomheten som tilrettelegger for overføring av taus kunnskap mellom ansatte. Når deling av informasjon skjer overlappende, og er i overskudd, blir det enklere for den enkelte å legge merke til og forstå den tause kunnskapen. Kunnskap spres enklere ved delt ansvar, og organisasjonens evne til å iverksette nye konsepter akselereres (Nonaka, 2007, s. 168). Slik jeg forstår dette vil overskudd eller ressursmessig overlapp bidra til bedre rammevilkår for kunnskapsutvikling. Repetisjon, og gjentakelse av viktige budskap i en opplæringssammenheng kan illustrere et eksempel på overskudd som bidrar til økt informasjonsflyt og forståelse.

Videre hevdes åpenhet og tilgang på informasjon å være faktorer som bidrar til kunnskapsutvikling. Tilgang på informasjon åpner opp for samarbeid på tvers og reduserer hindringer for ulike fortolkninger av ny kunnskap (Nonaka, 2007, s. 169). Teknologi som digitale samhandlingsløsninger, som digitaliserer arenaer for kunnskapsdeling, legger til rette for åpenhet og muliggjør samarbeid på tvers.

I neste avsnitt går jeg nærmere inn på kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling som prosess.

4.1.3 Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling

Szulanski (1996) definerer kunnskapsdeling som «en utveksling eller overføringsprosess for fakta, meninger, ideer, teorier, prinsipper og modeller innen og mellom organisasjoner, inkludert prøving og feiling, feedback og gjensidig justering av kunnskapen fra både sender og mottaker» (Szulanski, 1996, gjengitt i Doronin, Lei, & Shah, 2021, s. 1061). Szulanski (2000) problematiserer et element ved organisasjoners evne til å lære som at mange organisasjoner besitter potensielt verdifull kunnskap i deler av sin organisasjon, som ikke automatisk får nytte andre steder i organisasjonen. «*Organizations do not necessarily know all that they know*» (Szulanski, 2000, s. 10). Han mener dette som regel skyldes at interne prosesser for overføring av kunnskap er stivhengige, («*sticky*») og utfordrende å få til (Szulanski, 1994, 2000, som viser til von Hippel, 1994). Overført til Oslo blir utsagnet «*hvis Oslo visste alt hva Oslo vet*» (respondent 5), som illustrerer og problematiserer behovet for kunnskapsdeling i Oslo kommune. Kunnskapsdeling er viktig for å overkomme problemer med overføring av kunnskap og bidra til å spre kunnskap.

Kunnskapsutvikling i organisasjoner forklares av Nonaka (1994) som en prosess med ulike faser, disse betegnes ved «sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering» (SEKI). Ifølge modellen finner kunnskapsutvikling sted når alle fasene organiseres i en dynamisk kunnskapsspiral, der hver av fasene bygger på den forrige (Nonaka, 1994, ss. 18-20). Fasene i denne modellen beskrives kort under:

Fra taus kunnskap til ny taus kunnskap (*sosialisering*) er den innledende fasen. Kunnskap overføres ved observasjon, imitasjon og praktisering og blir en del av individets egen tause kunnskap. Fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap (*kombinerings*) er den andre fasen. Dersom kunnskap fra ulike kilder kombineres og settes sammen på nye måter, skaper dette en form for ny kunnskap, selv om dette ikke utgjør en reell *utvidelse* av kunnskapsbasen i en organisasjon. Fra taus til eksplisitt kunnskap (*eksternalisering*) er den tredje fasen. Dersom taus kunnskap kan fremvises eller artikuleres vil det være mulig å dele den og overføre til andre. Ny kunnskap oppstår ifølge modellen ved at den tause kunnskapen gjøres tilgjengelig og meningsfull for andre og en selv, i det den omgjøres til eksplisitt kunnskap. Fra eksplisitt til taus kunnskap (*internalisering*) er det fjerde og siste steget. Når ny eksplisitt kunnskap deles med andre i organisasjonen, vil andre personer ta kunnskapen i bruk og internalisere den. I prosessen benyttes ny kunnskap til å utvide, utvikle og omforme sin egen tause kunnskapsbase (Nonaka, 1994, ss. 18-20).

SEKI-modellen illustrerer prosessen som ligger til grunn for kunnskapsutvikling i henhold til Nonaka (1994). Arenaer for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling er tema for neste avsnitt.

4.2 Arena for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling

Nonaka (2007) peker på samhandling mellom individer som viktig for videreutvikling av idéer. Samhandling skjer på ulike arenaer. En faktor som kan påvirke prosessen er graden av sosialisering på arenaene (Nonaka, 2007).

Sosialisering vil si å utvikle relasjoner med andre. Respondenter i denne undersøkelsen peker også på at jo bedre kjent de blir med hverandre, desto mindre barriere er det for å ta kontakt, spørre andre om råd, og samhandle om utvikling av idéer.

Nicolini (2011) peker på viktigheten av å sette kunnskapen inn i en kontekst: Uten kontekst eller sammenheng med omverdenen gir ikke menneskelige handlinger noen mening.

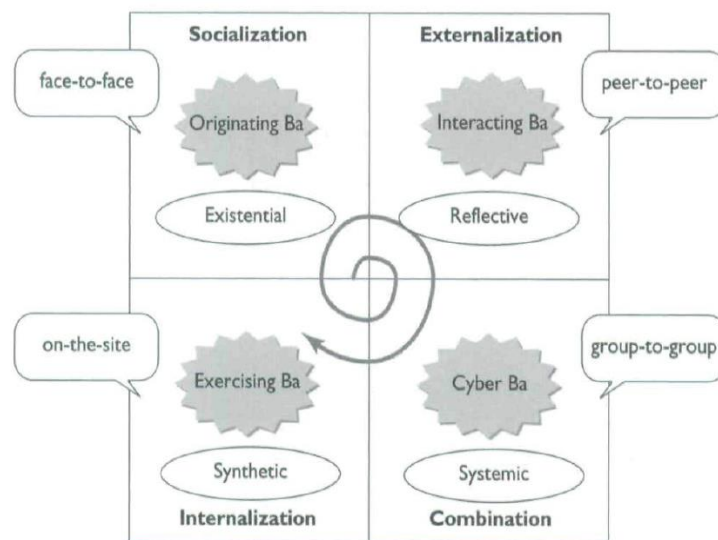
Bakgrunnen vil alltid være der, selv om betydningen av den ikke er verdsatt. Praksis tolkes som en arena for kunnskap og læring. Nicolini (2011) trekker frem at hvordan vi engasjerer oss i omgivelsene, inkludert vår språklige og sosiale praksis, utgjør en bakgrunnsforståelse for hva som regnes som kunnskap, hvem som har kunnskap og hvilke muligheter den gir oss (Schatzki, 2002, 2005, referert til i Nicolini, 2011, s. 604). I henhold til Nicolini (2011) forutsetter kunnskap et kunnskapsobjekt, men når en handling observeres i praksis, vil kunnskap kunne registreres uten å realisere dette faktumet. Ved å observere og granske en handling i praksis, granskes i realiteten både praksisen og kunnskapen som inngår i gjennomføringen av handlingen (Nicolini, 2011, s. 604). Hvilken praksis, og på hvilken arena kunnskapen befinner seg kan også ha betydning for kunnskapens egenskaper (natur). Dette betyr at en endring av arena kan bety en endring i selve kunnskapen. Endringer i omgivelsene kan bety forundring og uro for involverte individer. Det er en naturlig reaksjon for oss mennesker å ha et ønske om å mestre forhold som har endret seg (Nicolini, 2011, s. 605).

Nicolini (2011) beskriver en prosess for oversettelse av kunnskap gjennom kontakt, diskursive praksiser, artefakter og rom. Dialog, og stille bidrag fra artefakter og infrastruktur skaper det som refereres til som «*knutepunkter for kunnskapsrik samhandling*», og en viktig del av prosessen er nærhet og personlig kontakt. Nicolini (2011) foreslår at møter kan utgjøre en type omgivelser der oversettelse ved kontakt mellom ulike kunnskaper kan observeres. Møter er arenaer der mennesker kommer sammen for å diskutere og avtale handlinger. Det kan være både enighet og uenighet om kunnskapen eller temaet i møtene, men som arena

utgjør møter et sted der individer tilstreber samarbeid og oversetter kunnskap. Nærhet og personlig kontakt på arenaer bidrar slik sett til oversettelse og forståelse, og samtaler, diskusjoner og dialog kan skape varige forbindelser mellom praksis og kunnskap (Nicolini, 2011, s. 614).

En arena for kunnskapsutvikling kan også illustreres ved konseptet «Ba», i henhold til Nonaka og Konno (1998). Konseptet «Ba» betraktes som en arena for utvikling av felles relasjoner. Et «Ba» kan være både fysiske møteplasser, som på kontoret eller i møter, eller virtuelle møteplasser, som e-post, tekstmeldinger, eller videomøter. Begrepet «Ba» kan ses i sammenheng med kunnskapsspiralen (SEKI) der kunnskap utvikles i en stegvis prosess med kontinuerlig og dynamisk vekselvirkning mellom taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1994).

Figur 3 illustrerer egenskaper ved de fire stegene i spiralen i sammenheng med fire av de vanligste typer «Ba».



Figur 3: Fire typer «Ba» (Nonaka & Konno, 1998, s. 46)

Et «*originating Ba*» betraktes som et sted der individer deler tanker, følelser, erfaringer og mentale modeller ansikt til ansikt. Her utvikles felles forståelse og empati for andre som bidrar til å bryte ned barrierer. Den neste typen Ba som modellen beskriver er et «*Interacting Ba*» der taus kunnskap omgjøres til eksplisitt, og representerer eksternaliseringsfasen. Eksternalisering fordrer at taus kunnskap kan uttrykkes og oversettes til allmenne termer og konsepter som kan forstås av andre. Dette skjer gjennom dialog og deling med andre, men

også ved å reflektere og analysere over egne tankemønstre og ferdigheter, skulder ved skulder. Videre beskrives et «*Cyber Ba*» som en virtuell arena og representerer kombineringsfasen. Her kombineres ny eksplisitt kunnskap med eksisterende informasjon, og blir til mer kompleks kunnskap som kan systematiseres i organisasjonen, gruppe til gruppe, ved bruk av IKT som eksempelvis nettbaserte nettverksgrupper, databaser og annen dokumentasjon. Viktige faktorer er kommunikasjon og diffusjon (spredning) og systematisering av kunnskap. Kombineringsfasen består i praksis av tre prosesser. For det første må ny kunnskap samles og innpasses. Deretter må kunnskapen spres ved å overføres i møter eller presentasjoner i organisasjonen. For det tredje vil redigering og behandling av kunnskapen gjøre den mer anvendelig. Kunnskapen rettfærdiggjøres i denne fasen og blir praktisk nyttig for organisasjonen. Internalisering av ny kunnskap er den siste fasen i kunnskapsutviklingsspiralen. Individet må identifisere kunnskap som er relevant for en selv blant kunnskapen som finnes i organisasjonen. For det første må eksplisitt kunnskap innpasses i aktivitet eller praktiske øvelser som kan forstås av individer. For det andre benyttes simulering eller eksperimenter for å trigge «*learning-by-doing*». Virtuelle verktøy kan fungere til formålet. På et «*Exercising Ba*» skjer ifølge modellen internaliseringen, som sørger for at eksplisitt kunnskap blir omgjort til taus kunnskap. Kontinuerlig trening for nyansatte sammen med erfarne kolleger og innarbeiding av rutiner samt «*on-the-job-Training*» har fokus i denne fasen. Internalisering av kunnskap tiltar gjennom at formell kunnskap benyttes i reelle arbeidssituasjoner på stedet.

I neste kapittel vil jeg redegjøre for forhold som bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsdeling.

4.3 Forhold som fremmer og hemmer kunnskapsdeling

I dette kapitlet vil jeg kort beskrives teori knyttet til ledelse på digitale arenaer, psykologisk trygghet i team og hvordan kunnskapsgrenser som oppstår kan overkommes ved hjelp av grenseobjekter og grensespannere. Ledelse på digitale arenaer behandles som første deltema.

4.3.1 Digitale læringsarenaer understøtter kunnskapsdeling

Digitale team og arenaer for kunnskapsdeling kan ha fordeler vis-a-vis mer tradisjonelle læringsarenaer fordi de er mer fleksible og agile miljøer. Det er bedre muligheter til å skreddersy opplæringsopplegg og ta hensyn til løpende endringer i behov. Med økende digitalisering og bruk av digitale læringsplattformer stilles det også stadig større krav til

ansatte om kontinuerlig læring, for å henge med på utviklingen i teknologiene som anvendes på de digitale læringsarenaene (Gow & McDonald, 2000).

Et annet forhold knyttet til digitale arenaer som forskerne peker på, er ledelse som en kollektiv prosess, som vil si at den utføres av flere individer sammen (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark, & Mumford, 2009). Kollektiv ledelse kan ifølge forskerne forstås som en «dynamisk ledelsesprosess, der ferdigheter og ekspertise som finnes i teamet utnyttes på en selektiv og effektiv måte. Ledelselementer som kreves iverksettes selektivt etter hvert som behovet eller en situasjon oppstår. Informasjon og kommunikasjon spiller en kritisk rolle for at det kollektive lederskapet skal oppstå, med tanke på at det finnes flere nivåer som skal samarbeide» (Friedrich et al, 2009; Øksendal, 2021).

«Fordeler ved kollektiv ledelse ses spesielt i sammenheng med prosjekter og der komplekse problemstillinger skal løses, og generelt ved endringer og i situasjoner der innovasjon og tilpasningsevne er en viktig faktor», som også utgjør en kontekst til innføringen av M365 i Oslo kommune. «Den kollektive ledelsesprosessen er basert på deling av informasjon og kunnskap, hvilket betyr at informasjon/kunnskap utgjør et viktig medium for at prosessen skal fungere. Det er et viktig poeng at kunnskapen som deles, kommer frem til mottakerne.»

«Den kollektive ledelsesprosessen erstatter ikke behovet for en formell ledelse. Formell ledelse baserer seg på pålitelighet og ansvarlighet. Noen som må ta ansvar for å etablere teamet eller nettverket og sørge for en tydelig målsetning. Noen må sørge for effektiv distribusjon av informasjon, for å investere i personer med riktig kompetanse/ekspertise, og ta ansvaret for at resultatet av investeringen blir økte kunnskaper og kompetanse. Sist, men ikke minst, pekes det på at den kollektive ledelsesprosessen ikke er en statisk prosess. Behovet for ekspertise og kunnskap kan endre seg og må tilpasse seg nye problemer som oppstår underveis i arbeidet med et prosjekt. Det hevdes også at ledelse av prosjekter, som består av personer med unike ferdigheter og ekspertise, kan ha positiv effekt på resultatoppnåelsen.» (Yukl & Gardener, 2020, sitert i Friedrich, et al, 2009; Øksendal, 2021).

Ledelse av møter i kunnskapsdelingsnettverk kan eksempelvis fordeles mellom ulike eksperter i prosjektledelsen i henhold til tema for dagen og den enkeltes ekspertise.

Gjensidig tillit mellom ansatte og leder ses som en viktig verdi med tanke på hva som bygger en kultur for kunnskapsdeling i organisasjoner. *Nettverksbygging, åpenhet, smidighet og deltakelse* er faktorer som bygger opp under etablering og vedlikehold av tillit i henhold til

forskning. (Foerster-Metz, Marquardt, Golowko, Kompalla, & Hell, 2018, s. 7).

«*Nettverksbygging støtter deling av informasjon, samhandling og forbedring*», ifølge studien. Stikkord for dette er bruk av sosiale plattformer og virtuelle kommunikasjons- og samhandlingsnettverk. «Konnektivitet mellom ansatte (og kunder) bidrar til nettverksbygging i praksis.» (Foerster-Metz et al, 2018; Øksendal 2021)

«*Åpenhet og transparens* kan fjerne redsel og usikkerhet og bidrar til klarhet og økt mellommenneskelig forståelse. Deling av informasjon på tvers av organisasjonsgrenser, åpen og klar kommunikasjon og promotering av innovasjon og pionerånd kjennetegner dette punktet.» (Foerster-Metz et al, 2018; Øksendal 2021) Åpen invitasjon til å delta på nettverksmøter, åpne chatkanaler for spørsmål og svar (Teams) som gir innsyn i andres kunnskap, erfaringer og praksis er eksempler på åpenhet og transparens.

«*Smidighet og deltakelse* gir muligheten til å engasjere, delegerer ansvar og gi ansatte muligheten til å bestemme og ta ansvar for egen arbeidssituasjon. Dersom ansatte gis rom og muligheter til å organisere og kontrollere sitt eget arbeid og ta ansvar for egen arbeidssituasjon, bidrar dette til økt tillit mellom ansatte og leder.» (Foerster-Metz et al, 2018; Øksendal 2021) Ved å engasjere nettverksdeltakerne til å lede og presentere egne eksempler, eller svare på spørsmål fra andre i nettverket, praktiseres smidighet og deltakelse, delegert ansvar og mulighet til å påvirke.

Oppsummert kan man si at ledelse av digitale team kjennetegnes ved muligheten for skreddersydde opplegg tilpasset behovene for opplæring, og at tillit mellom ansatte og leder er en kjerneverdi som styrkes ved nettverksbygging, åpenhet, smidighet og deltakelse. Ledelse av nettverk kan betraktes som en kollektiv prosess, som utnytter kunnskap og ferdigheter selektivt og på en effektiv måte.

Ledelse av digitale team og nettverk er videre avhengig av gode læringsmiljøer, og opplevelse av psykologisk trygghet, som gjør at det føles trygt å være uenig, stille spørsmål, komme med idéer eller be om hjelp, uten å forvente negative reaksjoner. Psykologisk trygghet er tema for neste avsnitt.

4.3.2 Psykologisk trygghet bygger gode læringsmiljøer

Forskning tyder på at hvordan team ledes har betydning for hvordan ansatte opplever psykologisk trygghet. Det kan hevdes at «dersom en teamleder setter søkelys på mellommenneskelige og nære ting, og viser oppriktig interesse for at medarbeiderne har det

bra, øker følelsen av å være en del av teamet, og opplevelsen av at ledelsen er til for å hjelpe». Dette bidrar ifølge forskningen til psykologisk trygghet. «Psykologisk trygghet innad i team (eller nettverk) kan gjøre det lettere for deltakerne å eksperimentere med nye ideer, søke tilbakemeldinger og snakke om feil, og skape en kultur for deling som bidrar til læring. Gjennom dette utvikles ny innsikt og ny innsikt kan benyttes til å sette seg nye mål.» (Edmonson & Harvey, 2017, ss. 75-86; Øksendal, 2022) «Konflikter som oppstår mellom medlemmer i et team kan også gi muligheter for læring og nye oppdagelser. Ved å utnytte ulike perspektiver som en ressurs bygges psykologisk trygghet og det legges til rette for læring» (Edmonson & Harvey, 2017, s. 85; Øksendal, 2022). Psykologisk trygghet påvirker i henhold til dette kunnskapsdeling i positiv forstand.

Timothy Clarke (2020) sin modell for psykologisk trygghet spenner over fire stadier. «Første stadium er *inkluderingstrygghet*, der et individ føler seg inkludert og akseptert i teamet, ønsket og satt pris på. Ved *læringstrygghet*, som er andre stadium, føler teammedlemmene seg trygge nok til å lære og utvikle seg gjennom å stille spørsmål, be om hjelp, gi og ta imot tilbakemeldinger, eksperimentere, tillate og gjøre feil. *Bidragstrygghet* er tredje stadium der man føler nok trygghet til å bidra aktivt med sine styrker, ressurser og idéer, og ikke holder tilbake av frykt for å bli latterliggjort. I fjerde stadium, *utfordrertrygghet*, føler teammedlemmene seg trygge nok til å utfordre situasjoner, ledelse og autoriteter, gå ut over sin egen komfortsone og eksperimentere med endring.» (Clarke, 2020; Øksendal, 2022) Fravær av psykologisk trygghet kan av samme grunn påvirke kunnskapsdeling på ulike arenaer i negativ retning.

Når individer fra ulike kunnskapsdomener skal samhandle og dele kunnskap kan det oppstå kunnskapsgrenser. I neste avsnitt vil jeg gå nærmere inn på hva kunnskapsgrenser kan bety for kunnskapsdeling og hvordan kunnskapsgrenser kan overkommes.

4.3.3 Kunnskapsgrenser som barriere for kunnskapsdeling og kunnskapsoverføring

Kunnskap kan utgjøre både en barriere for og en kilde til innovasjon og utvikling. Egenskaper ved kunnskap som fremmer innovasjon og problemløsning innen ett kunnskapsdomene eller en funksjon, kan bidra til å hindre problemløsning og kunnskapsutvikling *mellom* domener og funksjoner (Carlile, 2004, s. 555). Ulik domenespesifikk kunnskap er en realitet i en stor kommune som Oslo, der tjenester produseres innen på mange fagområder inkludert helse & sosial, miljø, infrastruktur, teknologi, med mer. Kunnskapsgrenser som oppstår utfordrer

enhetlige konsepter for opplæring som styres fra sentralt hold, og som skal virke på tvers av kommunens virksomheter.

Carlile (2002, 2004) karakteriserer tre typer kunnskapsgrenser som kan oppstå mellom kunnskapsdomener; disse er *syntaktiske*, *semantiske* og *pragmatiske kunnskapsgrenser*, og beskrives kort i neste avsnitt.

4.3.3.1 *Syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser; overføring, oversetting og transformasjon av kunnskapen*

Kunnskapsflyt i organisasjoner er avhengig av god kommunikasjon (Carlile, 2004, s. 558).

Syntaktiske kunnskapsgrenser kan oppstå fordi ulike grupperinger har sitt eget interne (domeneavhengige) «språk», som ikke utenforstående forstår. Syntaktiske kunnskapsgrenser innebærer forskjeller i språk, grammatikk og symboler. For å overføre domenespesifikk kunnskap på en måte som utenforstående kan forstå, benyttes allmenne, felles termer som erstatning for domenespesifikt språk (Carlile, 2004, s. 560). Allmenne, felles termer kan for eksempel benyttes for å forklare tekniske ikt-begreper i opplæring av brukere.

Semantiske kunnskapsgrenser er en annen form for kunnskapsgrenser som innebærer utfordringer for samarbeid og kommunikasjon, og oppstår dersom aktører har ulike fortolkninger av et fenomen. Fremfor språklige forskjeller handler det her om ulike forståelser (av fenomener) blant aktørene. Selv om felles språk er til stede, kan det oppstå ulike fortolkninger som gjør kommunikasjon og samarbeid utfordrende (Carlile, 2002, s. 444).

Kunnskapen må oversettes mellom aktørene og de enkelte aktørene må ta andres perspektiv slik at kunnskapsforskjeller kan forstås og verdsettes. Ved å oversette kunnskapen kan en semantisk kunnskapsgrænse overkommes (Carlile, 2004, s. 560). Innsikt i behovene og evnen til å ta deltakerne perspektiv er eksempelvis viktig for den som skal koordinere i et kunnskapsdelingsnettverk.

Pragmatiske kunnskapsgrenser beskrives som viktigheten av å forstå konsekvenser av ulikheter og avhengigheter. Pragmatiske kunnskapsgrenser kan oppstå når både forskjeller, avhengigheter og nyhetsgrad er til stede. Med økende nyhetsgrad vil det oppstå ulike interesser blant aktørene som skal samarbeide (Carlile, 2002, s. 445). Ulike interesser vil være til hinder for aktørenes ønske om og evne til å dele, vurdere og benytte seg av hverandres kunnskap (Carlile, 2004, s. 559). I slike tilfeller må det forhandles om hva som utgjør felles interesser for at det skal utvikle seg et tilstrekkelig nivå av felles forståelse. For eksempel kan det være motstridende interesser angående åpenhet og samhandling. Åpenhet fremmer

samhandling, men er utfordrende for sikkerheten til dokumenter ved at økende tilgjengelighet og mer uoversiktlig tilgangsstyring.

Som nevnt over er forskjeller, avhengigheter og nyhetsgrad forhold som preger kunnskap ved en kunnskapsgrænse. Neste avsnitt handler om dette temaet.

4.3.3.2 Forskjeller, avhengighet og nyhetsgrad

I tråd med Carlile (2002, 2004) er kompleksitet og omstendigheter som finnes ved en gitt grænse viktig for hvordan kunnskap skal håndteres på tvers av kunnskapsdomener.

Ulikhet/forskjeller, avhengighet og nyhetsgrad er kjennetegn som karakteriserer varierende forhold om eksisterer ved en gitt grænse der kunnskap skal håndteres. *Ulikhet/forskjeller* kan forstås som forskjeller i kunnskapsdomener og mengde kunnskap. Når forskjellene i kunnskapsdomener eller mengde kunnskap øker blir det vanskeligere å dele kunnskap og å evaluere andre personers kunnskap. Dette igjen øker ulikheter i ekspertnivå, terminologi, verktøy og insentiver som er spesifikt for domenet. Kunnskapen er slik sett lokalisert til et domene, men også investert i en gitt praksis. Av den grunn vil det å investere i ny kunnskap være krevende. Desto større forskjeller det er mellom mengde og type domenespesifikk kunnskap mellom aktører, jo mer innsats vil det kreve å dele kunnskap med andre og å vurdere/evaluere andres kunnskap (Carlile, 2004, s. 556).

Hvis man betrakter M365 som et kunnskapsdomene, betyr dette at grupper av ansatte uten denne domenekunnskapen (it-ekspertise), vil ha utfordringer med å dele eller forstå og ta i bruk kunnskap om M365. Motivasjonen for å tilegne seg kunnskapen vil også være påvirket av nyttegraden i relasjon til daglige arbeidsoppgaver, det vil si om kunnskapen føles nyttig eller ikke.

Avhengighet betraktes også som en egenskap som kjennetegner kunnskap ved en kunnskapsgrænse. Forskjeller får sjelden konsekvenser med mindre det også finnes avhengigheter. Hvert enkelt kunnskapsdomene må ta hensyn til andre domener når det jobbes mot et felles mål (Carlile, 2004, ss. 556-557). Som for eksempel dersom dokumenter skal lagres i skyen i M365, i henhold til beste praksis for tilgjengelighet av lagrede data, mens hensynet til personvern og informasjonssikkerhet taler for å begrense tilgangen. Carlile skriver at dersom antallet avhengigheter mellom aktører øker, øker kompleksiteten og derav tiltaksmengden som må til for å dele kunnskap med andre og for å vurdere/evaluere (og forstå) andres kunnskap. Så hvordan beskytte persondata når deling, tilgjengelighet og åpenhet er en målsetning?

Modellens tredje egenskap ved kunnskap er hvilken *nyhetsgrad* som preger omgivelsene (Carlile, 2004, ss. 557-558). Nye behov for funksjonalitet eller andre krav fra fagspecialister fremstilles som eksempler på omstendigheter i omgivelsene som øker nyhetsgraden til et produkt. Når nyhetsgraden øker kreves det ifølge modellen en høyere grad av allmennkunnskap ved en kunnskapsgrense for å kunne dele kunnskap og å vurdere/evaluere (eller forstå) andres kunnskap i tilstrekkelig grad. Allmennkunnskapen fungerer slik sett som et *grenseobjekt* som aktørene ved en grense benytter til å kommunisere på tvers av domenene. Nyhetsgraden påvirker i henhold til dette allmennkunnskapens evne til å representere ulikheter og avhengigheter. I hvilken grad aktørene klarer å dra nytte av allmennkunnskapen betraktes som viktig. Når nyhetsgraden øker, øker dermed kravet til innsats som er nødvendig for å dele og vurdere/evaluere (og forstå) kunnskapen. For eksempel er lagringslogikk ved skylagring noe som kompliserer forhold rundt lagring av dokumenter. Man kan si at endring av logikk for lagring av dokumenter øker nyhetsgraden ved lagring og er krevende å forklare for ansatte. Kunnskapen som finnes strekker ikke til for å forstå hva det innebærer av muligheter, eller hvilke nye utfordringer det fører med seg, jf. eksempelet over om åpenhet vs. informasjonssikkerhet og personvern) Kravet til innsats for å forstå og å dele det videre eller forklare til andre øker (Carlile, 2004, ss. 557-558).

En mulighet som finnes for å overkomme kunnskapsgrenser er å benytte seg av grenseobjekter. I det neste avsnittet går jeg nærmere inn på betydningen av grenseobjekter.

4.3.3.3 Grenseobjekter

Kunnskap som er nært knyttet til praksis kan betraktes som lokalisert til, integrert og investert i en funksjon. Bruk av grenseobjekter kan fungere til å overkomme kunnskapsgrenser ved å fungere som stedfortreder for kunnskapen, ved å lære om kunnskapen og å omforme den (Carlile, 2002 s. 442, som viser til Bourdieu 1977, Lave 1988). Carlile påpeker videre, at det som kan fungere som grenseobjekt i én sammenheng, ikke nødvendigvis fungerer like bra i en annen. Carlile beskriver grenseobjekter som verktøy, metoder eller objekter, som viser nytteverdien av felles problemløsning ved en gitt grense. Et eksempel kan være skjermdeling i Teams, som muliggjør en demonstrasjon av steg i en fremgangsmåte. Et grenseobjekt kan skape en felles *syntaks* eller språk som representerer kunnskapen individer har. Et grenseobjekt som fungerer effektivt ved en *semantisk* grense gjør det mulig for individer å definere og lære om ulikheter og avhengigheter på tvers av en gitt grense. En konkretisering

kan bidra til å tydeliggjøre hva de vet, og hva de er bekymret for om et problem. Ved en *pragmatisk* grense er et effektivt grenseobjekt noe som legger til rette for en prosess for felles omdanning av kunnskap mellom individer. Struktur og beste praksis for felles møtebok og agenda for nettverksmøter er et eksempel på et effektivt grenseobjekt som legger til rette for omdanning av kunnskap mellom den som deler og de som skal lære.

I henhold til Star og Griesemer (1989) kan grenseobjekter være både abstrakte (som en metafor eller et bilde) eller fysiske (som en prototyp) og er viktige fordi de bidrar til fleksibilitet i fortolkningen og kan hjelpe til med å oversette kunnskap. Samtidig som de er sterke nok til å bevare en felles identitet på tvers av arenaene (Star og Griesemer, 1989, vist til i Newell, 2015, s. 10). Grenseobjekter fremmer felles representasjoner, omskaper, mobiliserer og legitimerer kunnskap (Newell 2015, s10, som viser til Bergman et al 2007).

Eksempler på dette kan være teknologi eller en etablert beste praksis, som forstås og fortolkes ulikt av mennesker avhengig av deres bakgrunn. Når individer med ulik bakgrunn og erfaring skal arbeide sammen blir det viktig å forhandle frem en felles forståelse og etablere noen felles interesser (Newell s.10, som viser til Levina and Vaast, 2005).

Oppsummert kan grenseobjekter bidra til å overkomme kunnskapsgrenser som eksisterer mellom kunnskapsdomener, om det er tekniske termer eller logikk for lagring eller steg i en arbeidsprosess. Grenseobjekter kan bidra til å øke kunnskapsflyten i en organisasjon eller i et kunnskapsdelingsnettverk.

4.3.3.4 *Grensespannere*

Dersom det oppstår kunnskapsgrenser i organisasjoner kan individer som opptrer som grensespannere (oversatt fra det engelske «Boundary Spanners») (Newell et al. 2009 s.167; Carlile, 2004, s560) være til hjelp. *Grensespannere* er den norske oversettelsen jeg velger å bruke, og begrepet refererer til individer som har store nettverk og er medlem av ulike grupper som gjør det mulig for dem å utvide og binde sammen relasjoner i sosiale nettverk (Newell et al., 2009; Carlile, 2004). Grensespannere bygger relasjoner, forener ulike interesser og kan fungere som strategiske kunnskapsmeglere mellom grupperinger og bidra til å overkomme kunnskapsgrenser. I sammenheng med kunnskapsdeling på ulike arenaer kan individer som innehar rollen som koordinator fylle rollen som grensespanner. Gitt at en koordinator er i stand til å overføre elementer av kunnskap mellom deltakere og grupper, og har mulighet til å påvirke, opptrer denne som en kunnskapsmegler (Gherardi & Nicolini,

2002, s. 425). Koordinatoren har innsikt i andres kunnskap, og kan påvirke deltakere til å kommunisere med hverandre på tvers av fagfelt.

4.4 Oppsummering teorikapittel

Å vite eller å inneha kunnskap er kort forklart to sentrale syn på kunnskap på i henhold til litteraturen om kunnskap. Noen typer kunnskap er personlig, vanskelig å formalisere og dele med andre som taus kunnskap (Polanyi, 1967), mens eksplisitt kunnskap enkelt kan skrives ned og forklares i dokumenter eller i form av tall (Newell, 2015).

Kunnskap spres enklere ved delt ansvar og når det er et overskudd av kunnskap (Nonaka, 2007), som eksempelvis ved repetisjon. Åpenhet og tilgang på informasjon åpner opp for samarbeid på tvers og reduserer hindringer for ulike fortolkninger av kunnskap (Nonaka, 2007).

Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling kan ses som prosesser for overføring av kunnskap internt og mellom organisasjoner. Kunnskapen må settes i en kontekst og knyttes til praksis for å kunne forstås ved kunnskapsdeling (Nicolini, 2011). Sosialisering og utvikling av relasjoner bryter ned barrierer og kontakt og dialog skaper gode arenaer for kunnskapsdeling (Nonaka, 2007; Nicolini, 2011).

Forhold som fremmer kunnskapsdeling, kan knyttes spesielt til koordineringsfunksjonen og former for ledelse som legger rette for effektiv ressursutnyttelse, iverksetter dynamiske og smidige metoder og bygger trygge læringsmiljøer med høy grad av bidragstrygghet (Friedrich et al, 2009; Edmondson & Harvey, 2017; Clarke, 2020).

Kunnskapsgrenser som oppstår, er viktige forhold som kan hemme kunnskapsdeling. Forhold som preger kunnskapen ved en kunnskapsgrense, som forskjeller i kunnskap, avhengigheter og nyhetsgrad bidrar til å øke effekten av kunnskapsgrenser (Carlile, 2002, 2004). Grenseobjekter og grensespannere kan bidra til å overkomme kunnskapsgrenser.

I neste kapittel vil jeg gå nærmere inn på fremgangsmåten for studien og beskrive forskningsdesign, forskningsstrategi og metode.

5 Forskningsdesign, -strategi og metode

I dette kapitlet vil jeg drøfte de metodiske valgene jeg gjorde. Kapitlet redegjør for forskningsdesign og -metode. Videre beskrives datainnsamlingsprosessen, utvalgsstrategi og analysestrategi, og en kritisk diskusjon av metoden avslutter kapitlet.

5.1 Valg av forskningsmetode

Det vitenskapsteoretiske grunnlaget har betydning for forståelsen forskeren utvikler i løpet av forskningsprosessen, og for valget av forskningsdesign. Denne studien er empiribasert og undersøker hvordan kunnskapsdeling i nettverk og på uformelle arenaer bidrar til utvikling av kunnskap ved innføring av samhandlingsløsninger som M365 i store organisasjoner som Oslo kommune. Kunnskap produseres gjennom sosial praksis i form av intervjuer (Thagaard, 2018, s. 40), gjennom interaksjon mellom meg som forsker, og intervjudeltakerne som deltar i feltundersøkelsen. Forforståelse til temaet, som jeg bringer med meg inn i prosjektet, har innvirkning på forståelsen som utvikles i prosjektet (Thagaard, 2018, s. 33). Begge parter har innflytelse på prosessen som gir grunnlaget for kunnskapsutviklingen (Thagaard, 2018, s. 45).

5.1.1 Hvordan forstå fenomener?

Formålet med studien er å oppnå en dypere forståelse av fenomenet kunnskapsdeling gjennom å innhente enkeltpersoners erfaringer. Refleksjoner over erfaringer danner utgangspunkt for forskningen. Fenomenet studeres på grunnlag av perspektivene til de personer vi studerer, og omverdenen slik de erfarer den. Er realiteten slik folk oppfatter den, og er det mulig å utvikle en generell forståelse av fenomenet vi studerer basert på de felles erfaringer deltakerne har? (Thagard, 2018, s. 36; Kvale & Brinkmann, 2018, s. 44).

5.2 Forskningsdesign

5.2.1 Kvalitativ metode

Jeg har valgt kvalitativ metode for å studere fenomenet kunnskapsdeling. Gjennom intervjusamtaler har jeg søkt å utvikle forståelse av hvordan personer opplever, og reflekterer over kunnskapsdeling som fenomen i sin hverdag (Thagaard, 2018, s. 11). I henhold til Thagaard (2018) kan kvalitative studier gi mye kunnskap om få enheter, som jeg anser som en egnet metode for denne studien (Thagaard, 2018, s. 16). Dokumentanalyse supplerer intervjudataene som kilde til informasjon om studiens kontekst.

5.2.2 Casestudie

Som forskningsdesign for studien har jeg valgt å benytte en kvalitativ casestudie, som ifølge Johannessen et al (2021) gir mulighet for «et dypdykk i situasjoner» her knyttet til kunnskapsdeling på formelle og uformelle arenaer i sammenheng med innføring av M365 i Oslo kommune (Johannessen et al, 2021, s 206). Empirisk bygger oppgaven på perspektiver til medarbeidere og deres erfaringer knyttet til rollen som både «mottaker og avsender» for kunnskap gjennom ulike roller knyttet til innføringsprosjektet for M365 i kommunen. Jeg intervjuet 7 nøkkelpersoner om deres erfaringer med kunnskapsdeling, som deltakere i felles superbrukernettsverk for kommunen, om deres erfaringer med kunnskapsdeling i egen virksomhet, og i rollen som koordinator for kunnskapsdeling i nettverk. Jeg ønsket å studere hvor og hvordan kunnskapsdeling skjer i praksis, hvilke arenaer som benyttes for kunnskapsdeling, og hva som bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsdeling, ut fra medarbeidernes egen erfaring og praksis.

Hensikten har vært å få mest mulig fyldige beskrivelser og slik bidra til forståelse av fenomenet som studeres (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2021, s. 207).

5.3 Datainnsamling

Jeg har valgt å benytte intervju som metode. Intervjuene ble gjennomført med 7 respondenter, hvorav alle er medlemmer i felles kunnskapsdelingsnettverk for superbrukere i kommunen, 5 er superbrukere i egen virksomhet, og to av respondentene er koordinatører.

Jeg har også selv hatt muligheten til å delta på møter i felles kunnskapsdelingsnettverk og observere hvordan kunnskapsdeling foregår. I tillegg har jeg som ansatt kunne observere hvordan kunnskapsdeling skjer rundt meg på egen arbeidsplass. Dette har bidratt til min forforståelse for fenomenet som studeres. Som tidligere nevnt kan en slik tilknytning også medvirke til å prege resultatet av undersøkelsen.

5.3.1 Tidsperspektiv

Data ble i hovedsak samlet inn på ett bestemt tidspunkt med unntak av ett intervju, som ble gjennomført senere. Det siste intervjuet ble gjennomført på et senere tidspunkt og omhandler en alternativ arena, og undersøker koordinatorrollen for kunnskapsdelingsnettverk ytterligere. Jeg vurderer det slik sett at metoden som ble brukt til innsamling av data er en tverrsnittstudie, som vil si å samle inn data på ett bestemt tidspunkt, siden intervjuet som ble gjennomført senere ikke var avgjørende for resultatet. Intervjuene ble gjennomført i en periode på 1-2

måneder sommeren 2023, pluss ett på høsten, med ett intervju per respondent (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 55).

5.3.2 Forskningsintervju

Jeg ønsket å få fyldige og detaljerte beskrivelser om praksis og erfaringer, meninger og holdninger om hva som kjennetegner kunnskapsdeling på ulike arenaer. Samtaler med struktur og formål egner seg godt til kvalitative undersøkelser (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 105). Gjennom åpne spørsmål samlet jeg konkrete erfaringer respondentene har gjort seg, om deres perspektiver og livsverden (Kvale & Brinkmann, 2018, ss. 20-22).

Jeg utformet en intervjuguide på forhånd der de sentrale temaene for problemstillingen var dekket inn, for å sikre at datainnsamlingen svarte ut forskningsspørsmålene. Jeg justerte spørsmålene i intervjuguiden underveis, etter hvert som jeg fikk erfaring med intervjuguiden og de åpne spørsmålene, hvor detaljerte de burde være for å få mest mulig fyldige beskrivelser fra informantene. Jeg justerte også formuleringen av problemstillingen i oppgaven underveis i arbeidet, for å sikre best mulig sammenheng med innholdet.

5.4 Utvalgsstrategi

Et kriterium for utvelgelse av personer til intervjuer er deres egenerfaring med kunnskapsdeling og opplæring knyttet til innføringen av M365, gjennom selv å ha hatt aktive roller. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, ss. 60-61) Kandidater som ble valgt har blant annet alle vært deltakere i felles kunnskapsdelingsnettverk. Gjennom å ha en rolle som superbruker har de førstehånds erfaring med kunnskapsdeling på ulike arenaer, både formelle og uformelle. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, ss. 58-60).

5.4.1 Utvalgsstørrelse

Johannessen et al (2021) skriver at hensikten med intervjuer er å skaffe informasjonsrikdom som forklarer, beskriver og tolker et fenomen. For min undersøkelse valgte jeg å ha et utvalg på 7 intervjuobjekter og vurderte etter dette at informasjonsmetningspunktet var nådd. Det har ikke oppstått behov for å utvide utvalget i løpet av analyseprosessen. (Thagaard, 2018, s. 59).

5.4.2 Rekruttering

I tråd med Johannesen et al (2021) er det viktig at utvelgelsesprosessen er hensiktsmessig for problemstillingen, når utvalget er lite eller begrenset, slik at analysen av data kan gi en forståelse for fenomenene vi studerer» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 54).

For å identifisere mulige respondenter kontaktet jeg en nøkkelperson med kjennskap til aktuelle intervjupersoner. Ved hjelp av dette samarbeidet fant jeg respondenter som matchet utvalgsriteriene og som representerte ulike virksomheter og arbeidsområder/tjenesteproduksjon i kommunen.

Gjennom selv å delta på møter i det superbrukernetverket kunne jeg også gjøre egne observasjoner av aktiviteter der.

Jeg kontaktet respondentene i utvalget med en uformell henvendelse på Chat, og forklarte bakgrunnen for henvendelsen. Vi avtalte en samtale på telefon der jeg ga nærmere opplysninger om prosjektet og bakgrunnen for ønsket om et intervju. Jeg informerte også om behandling av personopplysninger og sendte over samtykkeskjemaet for signering. Deretter avtalte vi et tidspunkt for gjennomføring av intervjuet.

5.5 Dokumentstudier

Opplæringsplanen til innføringsprosjektet for M365, som beskriver læringsmål og metode for opplæring, er benyttet som supplement til dybdeintervjuene. Mandatet for innføring av M365 beskriver mål for gevinstrealisering i sammenheng med bruk av M365 i Oslo kommune. Analyse av disse dokumentene bidrar med informasjon som gir bakgrunnsinformasjon som supplement til intervjudataene.

5.6 Valg av analysestrategi

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke forhold som påvirker kunnskapsdeling på ulike arenaer. Teorier som er beskrevet i teorikapittelet benyttes til å belyse de empiriske dataene og besvare forskningsspørsmålene.

For å sette søkelys på spesielle tema i datamaterialet i gjennomføringen av analysen har jeg valgt å benytte tematisk analyse og gjøre en stegvis temabasert analyse: 1) forberedelse, å bli kjent med datamaterialet, 2) koding og å lete etter viktige poeng og tema, skrive ned ideer og refleksjoner, 3) gå kritisk gjennom tema, kategorisere og sortere, 4) skrive rapporten (Eggebø, 2020) (Braun & Clarke, 2008).

Det første jeg gjorde var å høre gjennom lydopptakene og transkribere intervjuene disse til Word-dokumenter. Jeg foretok innledningsvis en automatisk transkribering fra lydfilene til tekstformat, og hørte deretter igjennom opptakene igjen og transkriberte manuelt, for å sikre ordrett gjengivelse. Deretter leste jeg gjennom alt på nytt, kopierte respondentenes svar til et

analyseark i Excel, gruppert etter spørsmålene i intervjustkjemaet. Denne måten å gruppere dataene på gjorde det mulig å se svarene på tvers av respondenter, for å finne ut om det var sammenfallende mønstre og sammenhenger mellom dem. Jeg noterte og kommenterte på betydningen av svarene i forhold til tema i forskningsspørsmålene for oppgaven, som kunne utgjøre relevante koder til analysen (Eggebø, 2020). Koder gir grunnlag for å foreta sammenligninger mellom enhetene i studien og uttrykker tolkninger av meningsinnholdet i teksten (Thagaard, 2018, ss. 153-159) For å finne overordnede tema, som kunne utgjøre grunnlaget for analyse av funnene og belyse forskningsspørsmålene, jobbet jeg videre med å avgrense og systematisere dataene (Eggebø, 2020). Jeg kom frem til følgende overordnede tema; digitale arenaer, nettverksbygging, *kunnskap knyttet til praksis og kontekst*, 2) *koordinering og tilrettelegging (ledelse)*, 3) *teknologi, struktur og gjenbruk*.

Jeg gikk kritisk gjennom koder og temavalg gjentatte ganger for å systematisere relevante funn. Jeg søkte etter gjentakende funn i datamaterialet som støttet opp om mine analytiske poeng, og analyserte og kommenterte disse ved hjelp av teori fra oppgavens teorigrunnlag (Thagaard, 2018, s. 184). For eksempel gjør jeg et poeng i analysen av at teknologi som skjermdeling kan bidra til kunnskapsoverføring ved å fremvise en funksjon i praksis og knytte det til praktiske eksempler som bidrar til kontekst for mottaker. Funksjonen kan tolkes til å være et grenseobjekt slik dette beskrives av blant andre Carlile (2002, 2004). Ved å trekke inn dette teoretiske poeng tolkes dataene i lys av teorien, og slik belyser respondentenes besvarelser ved hjelp av oppgavens teorigrunnlag (Thagaard, 2018, s. 184).

5.7 Kritiske diskusjoner av metode

Teorivalg som ligger til grunn for analysen spenner noe vidt, som kan ha bidratt til mangel på dybde. Noe som kan ha bidratt til dette er valget om å presentere forskning jeg også har skrevet om i tidligere eksamensoppgaver, som jeg fant relevant for problemstillingen. Å jobbe med metode for systematisering av data og analyse av kvalitative data er en utfordring jeg tar med meg videre som en lærdom av dette prosjektet.

5.7.1 Validitet og overførbarhet

Forskningens validitet sier noe om dens gyldighet. Analysen for denne studien bygger på datamateriale samlet inn gjennom intervjuer. Et grundig forarbeid med spørreskjemaet, for å gjøre intervjuguiden relevant, har vært viktig for å få relevante data som belyser fenomenet jeg undersøker. Jeg ser det som spesielt viktig å stille åpne spørsmål som gir rike beskrivelser og fortellinger, som ikke er preget av respondentenes egne fortolkninger.

Det er gjennomført en respondentvalidering med én av de hyppigst siterte respondentene, som har bidratt med utførlige beskrivelser og belyser problemstillingen på en representativ måte. Gjentatte evaluering av sitater og betydning for resultatet, har ellers vært et tiltak for å kontrollere validitet og overførbarhet.

Min egen rolle som ansatt i organisasjonen, som har innført M365, har gitt meg mulighet til observasjon, blant annet av aktiviteter i kunnskapsdelingsnettverket for superbrukere, men også andre tiltak i forbindelse med kunnskapsdeling og brukeropplæring i M365. Tilknytning innenfor det området som studeres vil som tidligere nevnt ha betydning for tolkningene jeg har kommet frem til (Thagaard, 2018, s. 181).

Validiteten kan problematiseres gjennom valg av Case, og relasjonen mellom forsker og deltaker, i og med at jeg selv er ansatt i Oslo kommune. Men som en av Norges største arbeidsplasser representerer Oslo kommune som organisasjon et stort mangfold og mange ulike fag, tjenesteområder og arbeidsprosesser, slik at kjennskap til organisasjonen og kontakter også har vist seg nyttig, spesielt i forbindelse med å finne frem til relevante intervjuobjekter til undersøkelsen, som er basert på et begrenset antall respondenter (7).

Respondentenes forbindelse til innføringsprosjektet har vært et viktig kriterium for å få dype beskrivelser av temaet som studeres.

5.7.2 Reliabilitet

Begrepet reliabilitet har sammenheng med troverdighet, og vurdering av forskningens kvalitet og verdien av resultatene. Hensikten er å kunne gi utenforstående en mulighet til å vurdere forskningsprosessen trinn for trinn. Dette kan sikres gjennom detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder (Silvermann (2014:84 vist til i Thagaard, 2018, s. 187-188). Intervjusituasjonen foregikk på Teams og digitale arenaer er blitt en vant og naturlig setting for samtaler. Intervjuene ble planlagt i god tid slik at respondentene kunne forberede seg og de som ønsket det fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd. Opptaksfunksjonen i Teams (verktøy for videomøter med opptaksfunksjon) sikret registrering av informasjon som kunne transkriberes ordrett i etterkant. Noen respondenter ga uttrykk for at anonymitet sikret ærlige svar på spørsmålene, som er viktig for undersøkelsens troverdighet.

Tolkningen av data har betydning for om undersøkelsen representerer virkeligheten. Jeg har analysert intervjudataene opp mot koder og tema og gjennom sitater fra respondentene har jeg forsøkt å vise grunnlaget for mine tolkninger. Hensikten har vært å belyse et fenomen

gjennom å studere et utvalgt case som bidrar med innsikt i kunnskapsdeling som fenomen i sammenheng med dette.

5.7.3 Ethiske vurderinger

Valg av tematisk analyse som analysestrategi kan ha bidratt til å sikre anonymitet for respondentene. Den enkelte deltaker vil ikke nødvendigvis kunne kjenne igjen seg selv i teksten, fordi teksten er klassifisert etter tema. Kombinasjon av svar om hvert tema fra alle deltakerne løsriver svarene fra den opprinnelige sammenhengen de ble presentert i, noe som bidrar til å sikre deltakernes integritet. Måten sitater er illustrert på, og gjengitt mest mulig ordrett, kan imidlertid gjøre en forskjell der enkelte respondenter markerer seg ved spesielle ord og uttrykk (Thagaard, 2018, ss. 179-180).

I neste kapittel vil jeg gjøre rede for resultatet av undersøkelsen, beskrive funn og analysere disse.

6 Resultat og analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere funn som kan belyse og bidra til forståelse av problemstillingen for oppgaven; Hvordan bidrar kunnskapsdeling på formelle og uformelle arenaer ved innføring av samhandlingsløsninger som M365 i Oslo kommune? Som et utgangspunkt for dette bruker jeg de tre forskningsspørsmålene:

- Hvilke arenaer blir benyttet til kunnskapsdeling i organisasjonen i sammenheng med innføringen av M365 i Oslo kommune?
- Hvordan foregår kunnskapsdeling på disse arenaene?
- Hvilke forhold bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsdeling på disse arenaene?

For å besvare de tre forskningsspørsmålene vil jeg knytte funn fra empirien til hvert enkelt spørsmål. Det empiriske materiale består av 7 transkriberte intervjuer. Utsagnene som er valgt har til hensikt å representere intervjukandidatenes meninger og erfaringer. Noen steder er ord eller deler av en setning fjernet og erstattet med parenteser, for å bevare flyt og mening, samtidig som overflødig tekst fjernes. Hensikten er også å bevare respondentenes anonymitet. Sitatene er merket med respondent 1-7, for at leser kan se hvilken respondent som har hvilke utsagn. Noen utsagn har jeg imidlertid merket med *rolle* istedenfor nummer, der dette er relevant for undersøkelsens kvalitet.

I første del av dette kapitlet vil jeg se nærmere på hvilke arenaer som blir benyttet til kunnskapsdeling ved innføring av M365 i Oslo kommune.

6.1 Arenaer som blir benyttet til kunnskapsdeling

Kapitlet tar først for seg kjennetegn ved formelle arenaer som kunnskapsdelingsnettverk, og deretter utenfor formelle arenaer.

6.1.1 Nettverk som arenaer for kunnskapsdeling

En sentral arena for kunnskapsdeling i forbindelse med innføringen av M365 i Oslo kommune er kunnskapsdelingsnettverket for superbrukere, som ble etablert og ledet av innføringsprosjektet. Kunnskapsdelingsnettverket er en digital arena for kunnskapsdeling. I nettverket deltar utvalgte personer/superbrukere fra alle virksomhetene i Oslo kommune, og nettverket fungerer som en formelt etablert arena for opplæring av superbrukere i sammenheng med M365. I tillegg til det sentrale nettverket er lokale superbrukernetter en

del av verdikjeden som skal ivareta kunnskapsdeling og tilgang på kunnskap for ansatte i kommunen. Intervjudata peker på variasjon i organisering og aktivitetsnivå i de lokale nettverkene rundt om i virksomhetene. Det pekes på ulike grunner til variasjonene, blant annet sammenhengen mellom prioritering av ressurser og mange samtidige endringer i organisasjonen.

I kjølvannet av innføringsprosjektet for M365 etableres nye fagnettverk etter inspirasjon fra M365-prosjektets modell og praktisering av kunnskapsdeling, som understøtter det faktum at digitale nettverk anses som en nyttig arena for kunnskapsdeling og spredning av kunnskap.

Skreddersøm og mulighet for løpende tilpasning til endringer i behovet for ny kunnskap er en fordel som digitale arenaer har sammenlignet med mer tradisjonelle former for opplæring (Foerster-Metz, 2018; Gow and MacDonald, 2006).

Neste delkapittel går nærmere inn på typiske kjennetegn for nettverk som arena for kunnskapsdeling, og handler om delingskultur, sammensetning av deltakere og tilgang på andres kunnskap.

6.1.2 Nettverksbygging og åpenhet støtter opp under en positiv delingskultur

At nettverket er åpent og inkluderende trekkes frem som en viktig egenskap som støtter opp om en god kunnskapsdelingskultur. Fra koordinators side var det et uttrykt ønske å ha med flest mulig deltakere:

«[...] Vi så på kunnskapsdeling i en større skala i tillegg til å favne om dem som hadde rollen som superbruker. Og det gjorde at superbrukernettverket ble sterkere egentlig, fordi da fikk de mer blest om det, og kunne si tydelig at de trengte mer tid til oppgaven. Så i mangel på endringsledelse var det lurt å utvide nettverket. Det var velkommen inn til alle som ville delta i nettverket. Vi er 750 her nå, men det er plass til flere. Alle er ikke like aktive, men det er åpent og de som deltar viser at de har motivasjon til selv til å lære noe, en egenmotivasjon [...].»

Koordinator

Ved å styrke nettverket og sørge for blest om det ble det også mer blest om rollen som superbruker. Man ser at dette bidrar positivt til arbeidsforholdene når kunnskapen skal deles videre til andre brukere. Dette støttes av forskning på digital ledelse og

organisasjonsutvikling, som peker på en positiv effekt av nettverksbygging og åpenhet på deling av informasjon, samhandling og forbedring, og at dette bidrar til økt tillit mellom leder og ansatt (Foerster-Metz et al, 2018, s.7).

Sammensetning av deltakere har videre betydning for kunnskapen som deles.

6.1.3 Bred og variert sammensetning av deltakere gir ulike perspektiver på kunnskap

Når det gjelder sammensetning av deltakerne i nettverket tyder undersøkelsen på at bred deltakelse som går på tvers av hierarkiske nivåer er til fordel. Bred sammensetning av deltakere betyr i praksis en mulighet for deling av ulike perspektiver og ulike måter å løse samme utfordring på som blir til kunnskapsdeling i praksis.

«[...] Man fikk innblikk i hverandres hverdag og mulighetsbilde satt i praksis. Ikke bare en film som viser hvordan det kan gjøres. [...] ekte historier og skjermdelinger, ikke minst.»

Koordinator

Utveksling av kunnskap på tvers av organisatoriske nivåer gjør det mulige å dra nytte av kunnskapen i ulike sammenhenger og praktiske tilnærminger uavhengig av nivå. Nettverket blir en arena for kunnskapsutvikling gjennom diskusjoner og deling av praktiske eksempler.. Nicolini (2011) betegner diskursive praksiser som viktige for at læring skal skje ved å skape varige forbindelser mellom praksis og kunnskap» (Nicolini, 2011, s. 614).

Summen av de ulike perspektiver som deltakerne representerer utgjør en annen fordel med nettverk.

6.1.4 Nettverk gir tilgang på andres kunnskap

Et nettverk utgjøres av summen av den kunnskap og erfaringer som deltakerne besitter. Ofte ligger svarene på utfordringer der ute blant deltakerne som vet hvordan ting fungerer i praksis.

«[...] Det er ikke slik at de som koordinerer nettverket har svaret på all ting, svarene ligger der ute blant folk som vet hvordan det funker i praksis. [...] det er hvordan ting funker i praksis, dvs. erfaringsdeling som var hele grunnlaget for kunnskapsdelingsnettverket»

Koordinator

Summen av kunnskapen et nettverk er større enn hos et enkelt individ. Løsninger på et problem kan ligge i erfaringer og løsninger hos andre deltakere og som blir en del av kunnskapen i nettverket. Ofte finnes det løsninger hos andre som man ikke vet om at eksisterer. Nettverk kan representere en verdifull kilde til kunnskap og informasjon fra andre medlemmer. Overføring av kunnskap om beste praksis, forbedring av prosesser samt spredning av innovasjon, er fordelaktig for hele organisasjonen (Newell et al, 2009, s. 177-178 som viser til Wenger, McDermott, & Snyder, 2002).

Kunnskapsdeling skjer også utenfor de formelt organiserte arenaene i form av opplæring i faste møteserier, informasjonsmøter og spørretimer, i små grupper på arbeidsplassen eller skulder til skulder mellom kolleger. Digitale møter er en mye brukt arena.

6.1.5 Digitale møteplasser som mye brukt arena for kunnskapsdeling

Digitale møteplasser er en mye brukt arena for kunnskapsdeling både i tiden under og etter pandemien. Under en pandemi er mulighetene for fysiske møter begrenset, og det kan bli mindre av den uformelle praten «foran kaffemaskinen». Digitale arenaer er et naturlig valg:

«[...] litt vanskeligere når alle satt på hjemmekontor, fordi da deler du ikke like mye. Den uformelle praten mangler da.» [...] det ikke var så mye rom for de uformelle møteplassene, så det var jo stort sett i andre møter det foregikk.»

Respondent 3

Møter og møteserier av ulike slag er tilgjengelige arenaer og benyttes i stor grad. Slik sørger de opplæringsansvarlige for at M365 er kontinuerlig representert på agendaen rundt om i virksomheten.

«Vi [som organiserte opplæring lokalt] var ganske aktive med å be oss selv inn i avdelingsmøter rundt omkring og ba superbrukerne våre om å gjøre det samme, og [ba leder] om å få tid til å presentere noe her og der. [...] det kom jo stadig vekk noe nytt, [...] nye verktøy eller nye ting, så da var det viktig å dele videre jevnlig [...].»

Respondent 3

Ved å innføre opplæring som et fast punkt på agendaen, omgjøres møtet til en uformell arena for kunnskapsdeling tilpasset målgruppen i møtet. Nicolini (2011) peker på at møter er arenaer der mennesker kommer sammen for å diskutere og avtale handlinger. Nærhet og personlig kontakt bidrar til oversettelse og forståelse, og samtaler, diskusjoner og dialog kan skape varige forbindelser mellom praksis og kunnskap (Nicolini, 2011, s. 614). Møter ses i datamaterialet gjennomgående som en mye brukt arena for kunnskapsdeling og er en tilgjengelig arena. Gjennomføring av opplæring i møter krever innsats i form forberedelser og oppgaven påhviler i stor grad de opplæringsansvarlige eller oppnevnte superbrukere i organisasjonen.

Møteplasser som avdelingsseminarer eller andre seanser med mange ulike tema på agendaen benyttes i mindre grad. Det pekes på at møter med mange deltakere og omfattende agenda er en mindre hensiktsmessig arena når kunnskapen skal knyttes til praktiske øvelser og handling.

«[...] Hvis du holder et foredrag med for eksempel 100 ledere til stede samtidig, [...] det er kanskje ikke den beste arenaen [...], og nå fram med kunnskap som de tar i bruk etterpå, det er nok ikke så enkelt. Den beste måten er å ha det i små, små grupper.»

Respondent 3

Mulighetene for praktiske øvelser og skreddersøm av agenda er mindre ved mange deltakere i et fysisk seminar, og der presentasjonsformen er én til mange. Nicolini (2011) skriver om viktigheten av å sette kunnskapen inn i en kontekst for at kunnskapen skal få en mening og at kunnskap og praksis henger tett sammen, og må ses under ett. Videre at valg av arena har en betydning for kunnskapen overføringsevne fordi kunnskapens egenskaper kan endre seg dersom arenaen endrer seg (Nicolini, 2011, ss. 604-605). Valg av arena for kunnskapsdeling har slik sett en betydning for kunnskapens egenskaper. I et seminar med 100 deltakere som møtes fysisk og med mange punkter på agendaen kan «samtaler, diskusjoner og dialog», som retter seg mot opplæring i M365, antas å være mindre nyttig som arena for kunnskapsdeling, gjennom manglende muligheter for å «skape varige forbindelser mellom praksis og kunnskap» (Nicolini, 2011, s. 614).

En alternativ til seminarer som arena for kunnskapsdeling er skulder-til-skulder og i mindre grupper, som i henhold til datamaterialet benyttes relativt hyppig. Neste avsnitt går nærmere inn på dette.

6.1.6 Kunnskapsdeling i mindre grupper og mellom kolleger

Mindre grupper og mellom kolleger er en arena som benyttes når behovet oppstår uten at det gjøres særlige forberedelser eller koordinering. Det anses som en godt egnet arena for kunnskapsdeling ved at det oppstår mulighet for å sette søkelys på enkeltpersoner og deres behov for kunnskap. Eksemplene under illustrerer dette:

«[...] Den beste måten er når du får sittet i små grupper eller én til én. [...] da kan du sikre at de forstår når du har søkelys på den ene [...].»

Respondent 3

«Mye av kunnskapsdelingen skjedde nok mellom kolleger, som at noen kunne noe om noe [som de delte med andre i teamet] når behovet oppsto.»

Respondent 4

«I det man ser at folk strever, og kan vise skulder til skulder, det er veldig viktig måte dele på. Det blir ikke på samme måte digitalt. Digitalt blir de mer formelt. Det kan være vanskelig å vise hva du egentlig vil si, og det er litt skumlere med mange tilhørere, hvor man lurert på noe så banalt som [...], men som er helt avgjørende å få svar på for å skjønne hverdagen liksom, og den kneika med å komme over å tørre å spørre om det.»

Koordinator

Opplæring i små grupper gir nær kontakt og dialog med deltakerne og innsikt i behovene slik at opplæringen blir tilpasset bruker og knyttet til deres arbeidssituasjon. Kunnskapen som deles kan knyttes direkte til arbeidsoppgaver den enkelte er satt til å løse. Ved å knytte opplæringen til konkrete arbeidsoppgaver kan bruker relatere kunnskapen til sin egen erfaring, oppfatninger og kontekst.

Kunnskapsdeling som skjer mellom kolleger gjennom å sette læringen inn i en kontekst, og arbeidsoppgaver man har felles gjør at individet reflekterer over handlingen mens handlingen pågår (Schön, 1995, gjengitt i Wikipedia).

6.1.7 Oppsummering – arenaer som benyttes til kunnskapsdeling

En viktig og sentral arena for kunnskapsdeling i sammenheng med innføring av M365 i Oslo kommune er kunnskapsdelingsnettverket for superbrukere, og de lokale superbrukernetverkene som en forlengelse av dette ut i hver enkelt virksomhet. For sistnevnte ses imidlertid betydelig varierende aktivitetsnivå og organiseringsgrad. Åpenhet og nettverksbygging bidrar positivt til en god delingskultur, og bred og variert deltakelse på tvers av hierarkiske nivåer sørger for tilgang på andres kunnskap og setter kunnskapen inn i varierte praktiske perspektiver.

Uformelle arenaer for kunnskapsdeling er ofte representert ved møter og møteserier der M365 behandles som fast innslag på agendaen, alternativt fungerer også skulder-til-skulder mellom kolleger eller i små grupper til formålet. Digitale møteplasser er mest vanlig som arena for kunnskapsdeling og forsterkes av pandemien. Arenaer med mange deltakere og omfattende agenda som seminarer benyttes i mindre grad og anses som mindre egnet til praktisk forankring av kunnskapen som deles.

I neste delkapittel går jeg nærmere inn på hvordan kunnskapsdeling foregår på nevnte arenaer.

6.2 Hvordan foregår kunnskapsdeling på disse arenaene?

For å besvare det andre forskningsspørsmålet, hvordan kunnskapsdeling foregår på disse arenaene, vil jeg beskrive respondentenes erfaringer med arenaene som er med i undersøkelsen. Det første punktet handler om skjermdeling som understøtter deling av praksisbasert kunnskap, deretter eksternalisering av kunnskap på uformelle arenaer som skulder til skulder, videre kombinerer av kunnskap som skaper ny og mer kompleks kunnskap, og til sist spredning og gjenbruk av kunnskap gjennom deling av beste praksis, strukturerte og systematiserte data. Funnene i undersøkelsen understreker disse som viktige faktorer for hvordan kunnskapsdeling bidrar positivt til kunnskapsutvikling på nevnte arenaer. I den første delen beskriver jeg betydningen av skjermdeling.

6.2.1 Skjermdeling understøtter kunnskapsdeling og knytter kunnskap til praksis

Når det gjelder hvordan kunnskapsdeling foregår peker mange av respondentene på bruk av skjermdeling for å dele kunnskap og vise fremgangsmåter i praksis. Skjermdeling foregår i Teams-appen som er en del av M365-verktøyene. Det du har på din egen skjerm kan deles over nettet, slik at enkelte eller grupper av mottakere kan se din skjerm som en del av sitt eget skjermbilde og se aktivitet du foretar deg, hva du trykker på, eller noe annet du velger å dele.

På denne måten er det mulig å dele og vise oppgaveløsning i sanntid, demonstrere fremgangsmåter og knytte kunnskapen til konkrete prosesser og arbeidsoppgaver. Skjermdeling blir oppfattet av mange som et verktøy som gjør det enkelt å dele kunnskap med andre. Som for eksempel ved opplæring i bruk av et it-system:

«Jeg prøver ofte å dele skjerm og vise direkte i systemene, fordi det hjelper veldig lite at jeg sitter og snakker om noe, og så vet man ikke hvor man er systemet, eller hva er det egentlig man skal lære seg å skjønne, sånn at prøver ofte å få de til å klikke på ting selv og finne det de skal gjøre istedenfor at jeg bare sier hva de skal gjøre, for da går det inn det ene øret og ut andre. og det trenger ikke å være så lang sesjon [...], før de klarer å gjøre det selv [...] man må gjerne se det samme for å kunne veilede [...]]»

Koordinator

Utsagnet argumenterer for at ved å knytte kunnskapen til praksis blir det enklere for mottaker å forstå og benytte seg av kunnskapen. Nonaka (2007) skriver om kunnskapsutvikling at «kunnskap overføres ved observasjon, imitasjon og praktisering og blir en del av den ansattes egen (tause) kunnskap» i sin beskrivelse av første fase i kunnskapsspiralen, og betegner dette som overføring av taus kunnskap til ny taus kunnskap (Nonaka, 2007). «[...] Man må gjerne se det for å kunne utføre det» [koordinator]. Skjermdeling benyttes som metode for at deltaker kan observere, imitere og praktisere kunnskapen som blir delt via skjermdeling i Teams-appen.

Det ses også eksempler på at når det motsatte skjedde, det vil si dersom opplæringen ikke knyttes til praktiske eksempler eller settes i en kontekst for mottaker, oppstår det vanskeligheter for mottaker å dra nytte av opplæringen. Undersøkelsen viser manglende resultat av opplæring, dersom tilknytningen mellom kunnskap og praksis er fraværende. Dette illustreres i utsagnet under:

«Den opplæringen vi fikk i starten var veldig vanskelig å henge med på, den gikk rett på sak uten å forklare noen ting. Så, ja, det var mange som klødde seg i hodet, for hva er det egentlig vi skal gjøre? Men det snakket de [utrullingsprosjektet] ikke om. De tok for gitt at det kunne folk, men det kunne vi jo ikke fra før. Vi hadde jo ikke jobbet i «Sharepoint» før, så det er liksom,

hva er denne skyen? Det var veldig vanskelig å få tak på når de gikk rett inn på verktøyene, så de begynte kanskje litt i feil ende, [..]»

Respondent 3

«Altså, hvis de får en opplæring på noe eller begynner å snakke om noe 4 måneder før det tas i bruk, så er alt borte når det skal tas i bruk»

Respondent 5

Sitatene illustrerer eksempler på at hvis opplæringen hverken tar hensyn til kunnskapsnivået hos mottaker, eller legger til rette for å sette kunnskapen inn i en kontekst via praktiske øvelser, anses effekten som av opplæringsøkten som lav. Som Newell (2015) skriver er «det å vite nært knyttet til praksis. Kunnskap utvikles kontinuerlig som en del av at individer og verktøy arbeider sammen». Dersom individene ikke kan arbeide sammen med verktøyene, som i tilfellet beskrevet over, savnes fellesskapet som kan produsere et kunnskapsresultat (Newell, 2015, s. 8).

Som tidligere beskrevet er eksternalisert kunnskap enklere å dele, og erfaringer med eksternalisering av kunnskap på uformelle arenaer er tema for neste avsnitt.

6.2.2 Eksternalisering av kunnskap skjer på uformelle arenaer

Opplæring som skjer skulder til skulder, med stegvise forklaringer av problemer, kan bidra til å omforme og overføre kunnskap. Dersom noen kommer innom kontoret for å spørre om noe, eller det oppstår diskusjoner når folk møtes i gangen, skaper dette blest og økt interesse for temaet viser eksempler i datamaterialet. Når folk møtes og oppstår det gjerne et behov for å diskutere løsninger og få konkrete råd om noe de ikke finner ut av selv.

[...] da vi var tilbake på kontoret, mange kom bare innom fordi de visste at jeg holdt på med dette, og da kunne det bli diskusjon eller spørsmål, og så kunne det komme noen flere forbi i gangene. Ja, folk var jo opptatt av dette, [...] og mange kom til meg når de ikke fikk til ting, når de ikke fant dokumentet sitt og alt var borte [...] ja, da kan jeg komme og vise deg, og da får du en liten opplærings sesjon en-til-en, og så er det noen andre som lurert på det samme, og når du da bare tar deg tid til sånt, så kan du plutselig ha en diskusjon på flere ting.»

En umiddelbar diskusjon i gangen med forbipasserende blir til en uformell og nyttig arena som setter søkelyset og oppmerksomheten rundt temaet kunnskap om M365. Nonaka & Konno (1998) hevder at dialog og deling med andre, og å reflektere og analysere over egne tanker og ferdigheter, skulder ved skulder, kan bidra til utvikling av kunnskap. Utviklingen skjer gjennom eksterneringsprosessen, der taus kunnskap omgjøres til eksplisitt. Eksternering fordrer at taus kunnskap kan uttrykkes og oversettes til allmenne termer og konsepter som kan forstås av andre, og dette skjer gjennom deling, dialog og refleksjon (Nonaka & Konno, 1998, s. 46).

Som neste steg beskrives betydningen av å kombinere ulike former for kunnskap.

6.2.3 Kombinering av kunnskap skaper ny og mer kompleks kunnskap

Etablering av struktur og beste praksis er et gjennomgående tema i som tas opp i nettverksmøtene i kunnskapsdelingsnettverket for superbrukere. Det vises til at god struktur og felles kjøreregler gir verdi, og inspirerer til gjenbruk av ferdig produsert kunnskapsgrunnlag. Gjenbruk bidrar til å spre kunnskapen. Sitatet under illustrerer verdien av å benytte eksempler i jobben med å synliggjøre verdien av god struktur og felles kjøreregler for bruk av verktøyene i M365:

«[...] Det var et gjennomgående tema med eksempelets makt, og å bygge opp strukturer sånn som vi tenkte det var lurt at alle andre team skulle se ut. [...] For eksempel [...] oppretting av ymse kanaler (i Teams), hvor skal dokumenter lagres, [...] hele lagringslogikken var veldig framtrødende, og kjøreregler for hvordan vi jobber. Og bruk av Teams, som ble et så viktig verktøy for oss.» [...] Og eksemplene ble delt i felles møtebok i kanalen på Teams for senere bruk. Presentasjoner ble lastet opp i samarbeidsmappe i teamet. [...] Veldig mye søkelys på å legge til rette for deling og gjenbruk.»

Koordinator

Som sitatet understreker, blir det nedlagt mye arbeid i å strukturere, systematisere og sette informasjon og kjøreregler i system, og til å skape en beste praksis som kan deles og benyttes av andre i organisasjonen. Ved å kombinere eksisterende informasjon med ny eksplisitt kunnskap og sette sammen på nye måter, skapes en mer kompleks og ny kunnskap, selv om

dette ikke representerer en reell utvidelse av kunnskapsbasen i en organisasjon. Viktige faktorer er kommunikasjon, spredning (diffusjon) og systematisering av kunnskap (Nonaka & Konno, 1998). Kombinering av eksplisitt kunnskap er viktig for å skape struktur i kunnskapen om M365 som skal spres i Oslo kommune. Kunnskapen blir nyttig for dem som tar den i bruk andre steder.

Newell (2015) peker på at meningen med data og informasjon som utgjør kunnskap i form av rutiner og kjøreregler kan overføres og forstås ved hjelp av tankemønstre (mentale modeller) i hjernen. Tankemønstrene er et produkt av tidligere erfaringer, overbevisninger eller teoriforståelse. Rutiner og kjøreregler kan betraktes som bærere av kunnskapen som deles (Newell, 2015, s. 8).

Sitatet over understøtter struktur som vesentlig for kunnskapsdeling fordi kunnskapen i denne formen settes inn i en kontekst som gjør den mer tilgjengelig. Struktur kan ses som et grenseobjekt, og grenseobjekter bidrar til å oversette og overføre kunnskap (Carlile, 2002).

Det siste temaet i kapitlet handler om betydningen av gjenbruk og spredning av kunnskap.

6.2.4 Spredning av kunnskap gjennom deling av beste praksis, struktur og gjenbruk

Funn i undersøkelsen viser at kunnskap spres gjennom deling av strukturerte data og rutiner, og at tilrettelegging for gjenbruk ses som nyttig når kunnskapen som deles i kunnskapsdelingsnettverket skal deles videre med andre i egen organisasjon. Ved at kunnskapen tas i bruk i reelle arbeidssituasjoner, som ved innarbeiding av nye rutiner eller metoder for oppgaveløsning, kan den internaliseres og bli til ny tause kunnskap hos den enkelte som deltar i prosessen, for eksempel ved utprøving og feiling (Nonaka & Konno, 1998). Skjermdeling i Teams-appen er et eksempel på virtuelt verktøy som gjør det mulig å simulere øvelser og legge til rette for prøving og feiling i sammenheng med M365-innføringen.

Funnene viser i mindre grad konkrete eksempler på at kunnskapen er blitt internalisert, derimot tyder dataene på at det tilrettelegges for at prosessen kan finne sted. Forutsetningene er til stede, blant annet gjennom spredning av strukturerte og systematiserte data tilrettelegges for gjenbruk.

6.2.5 Oppsummering – hvordan foregår kunnskapsdeling på disse arenaene

Skjermdeling understøtter kunnskapsdeling ved å bidra til at kunnskapen som deles kan knyttes til praktiske eksempler fra hverdagen og sette den i en kontekst som forstås av

mottaker. Eksternalisering av kunnskap på uformelle arenaer som eksempelvis skulder til skulder bidrar til kunnskapsdeling gjennom dialog, refleksjon og analyse av egne handlinger og tankemønstre. Kombinering av eksisterende kunnskap med ny eksplisitt kunnskap skaper ny og mer kompleks kunnskap, samt bidrar til struktur, som er nyttig ved gjenbruk av kunnskapen. Deling av beste praksis og strukturert og kombinert kunnskap bidrar ikke minst til spredning. Ved at kunnskapen tas i bruk, nye rutiner og beste praksis innarbeides i arbeidsprosesser vil kunnskapen kunne internaliseres.

For å besvare det tredje forskningsspørsmålet vil jeg i neste delkapittel presentere funn i relasjon til forhold som fremmer eller hemmer kunnskapsdeling.

6.3 Forhold som bidrar til å fremme og hemme kunnskapsdeling

I denne delen vil jeg presentere studiens funn og analyse av forhold som kan fremme eller hemme kunnskapsdeling på ulike arenaer. Kapitlet er todelt og første del handler om hvordan ledelse og koordinering kan påvirke kunnskapsdeling, om grenseobjekter og informasjonsoverskudd sin betydning for overføring av kunnskap, samt hvordan sosialisering, åpenhet (nettverksbygging) og samhandling på tvers understøtter kunnskapsdeling. Andre del tar for seg forhold som hemmer kunnskapsdeling og omhandler betydningen av å overkomme kunnskapsgrenser, forhold som undergraver tillit, og til slutt noen betraktninger om endringshyppighet og endringsmotstand.

6.3.1 Forhold som fremmer kunnskapsdeling på ulike arenaer

Funn peker på viktigheten av et godt koordinerende ledd, som har innsikt i deltakernes behov og sørger for fremdrift og progresjon i kunnskapsutviklingen. Funn viser også at smidige teknikker styrker læringseffekten og at psykologisk trygghet bidrar til gode læringsmiljøer. Ledelse pekes på som en viktig faktor for motivasjon til å gjennomgå endringer, og for å tilrettelegge ved å prioritere og styre ressursbruk.

6.3.1.1 *Koordinering er et tydelig behov og tilrettelegger for kunnskapsdeling*

Koordinering og ledelse av kunnskapsdelingsnettverk er et tydelig behov som understrekes på ulike måter i undersøkelsen. Koordinering bidrar blant annet til å sette ting i system, forberede møter, sørge for tematisk progresjon og knytte kunnskapen til praksis ved å vise eksempler fra hverdagen til deltakerne. Rollen som koordinator krever både innsats og innsikt i deltakernes behov for å skape nyttige og effektive møtepunkter som er arena for kunnskapsdeling:

«[...] Det må en koordinator til for å sette ting i system. [Kunnskapsdeling] må settes i system for å [...] trekke ut essensen. Det må lages kjøreplaner for øktene [og sikre] progresjon, så min rolle som koordinator var å lage agenda så nyttig som mulig, som passet inn i «ferskvaren» og finne gode eksempler som kunne vises i plenum. [...] det er litt av essensen i et kunnskapsdelingsnettverk, at noen koordinerer det [...], med et mål om å lage så effektive og brukernyttige møter som mulig. Og det må gjenspeile hverdagen til de som sitter der og hører på.

Koordinator

Som utsagnet argumenterer for er koordinering en funksjon som krever innsats. For at kunnskapen skal knyttes til praksis og få en kontekst formottaker bør agenda gjenspeile reelle utfordringer. Kontekst bidrar til å gi handlinger mening og knytte en sammenheng med verdenen omkring (Nicolini (2011) viser til Schatzki (2002, 2005).

6.3.1.2 Smidige teknikker styrker læringseffekten

Ulike smidige teknikker kan også påvirke læringsmiljøet i positiv retning. Uferdige prosesser kan illustrere en endringsreise og steg på veien til et ferdig resultat.

[...]» vi var nøye på at det ikke nødvendigvis var det ferdige produktet som fikk plass på møtene. Det var stein på stein for å få til en endring. [...] metoden som er brukt, hvilke roller er det lurt å koble på, for å problematisere det å komme i mål med noe på en konstruktiv måte.

«[...] Vi tonet ned typiske PowerPoint-presentasjoner og hadde søkelys på prosessen med å videreutvikle. Og der tror jeg nettverk fremmer kunnskapsdeling og samhandling i mye større grad, at en er litt problemløsere sammen, i stedet for å høre på en ferdig presentasjon.»

Koordinator

Ved å sette søkelyset på prosess og ikke det ferdige resultatet tas deltakerne med på problemløsningen. Smidig tilnærming tillater raskere reaksjon på endringer, og mer kontekstbasert innhold (Foerster-Metz, et al, 2018, s. 7). Deling av en arbeidsprosess kan føre til spredning av kunnskap og bidra til problemløsning andre steder, som i eksempelet under.

For eksempel hadde vi bydeler som sørget for at eksempler fra en arbeidsprosess, som var felles for mange bydeler, ble løftet og vist, noe som ga "vann på hjulet" til å videreutvikle prosesser i andre bydeler.

Koordinator

Gjennom felles problemløsning i nettverket blir dette til en felles arena som muliggjør at relasjoner utvikler seg, og sosial samhandling finner sted (Nonaka & Konno, 1998, s. 40). Gjennom relasjoner og sosial samhandling øker sannsynligheten for samarbeid på tvers av organisatoriske grenser.

Digitale arenaer som kunnskapsdelingsnettverk har en annen fordel av smidighet som er muligheten til skreddersøm av opplæring til behov, og å kunne justere fortløpende i henhold til endringer etterspørsel. Bevissthet rundt valg av eksempler, som gir nytte i det daglige arbeidet, bidrar til justering av opplæring hvert som behovene materialiserer seg. På spørsmål til hvordan kunnskapsdeling planlegges i superbrukernetverket beskriver en respondent et eksempel på dette:

«[...] Jeg var veldig bevist på at når jeg bygget opp agendaen til møter som skulle handle om kunnskapsdeling, at det skulle handle om gode eksempler fra hverdagen til folk, som faktisk poengterte at sånn kan det og det også læres og brukes. Og det var ikke slik at det var vi i [ledelsen] som hadde fasiten på ting. [...]Men ved at superbrukerne får taletid i møtene, og [plutselig] er det nettverk i praksis [...], og vi kan lene oss tilbake, fordi det var den som hadde taletid som var med å svare ut spørsmålene, med litt hjelp av oss og teknisk bistand. På denne måten ble læring knyttet til den enkeltes arbeidsoppgave, og den jobben vedkommende egentlig var satt til å gjøre.»

Koordinator

At kunnskapsdeling kan skreddersys til målgruppen, endres og tilpasses behov, gjør digitale arenaer fleksible og smidige. Fart og fremdrift samt valg av tema kan tilpasses de ansattes arbeidshverdag. Forskning støtter opp om en positiv effekt av læring på digitale flater gjennom muligheten til at ferdigheter, som de ansatte tilegner seg, er mer i samsvar med uttrykte strategier enn mer læring i tradisjonelle utdanningssystemer. For de ansatte betyr digitalisering av kunnskapsutvikling høyere krav til kontinuerlig læring for å kunne henge

med i utvikling av teknologien som benyttes (Foerster-Metz et al, 2018, s.8, som viser til Gow & MacDonald).

Å kjenne til behovene når tema skal velges krever tid, innsikt og forberedelser. På den andre siden oppleves det som en tidsbesparende å kunne kanalisere spørsmål direkte dit hvor kunnskapen sitter, istedenfor at en person må tre inn som mellomperson og sende spørsmål og svar frem og tilbake mellom enkeltpersoner. Sitatet under bekrefter at kunnskapsdeling på ulike arenaer kan være ressursbesparende ved å unngå mellomleddet:

«Vi fikk veldig mange spørsmål av alle typer og alle slag. [...] viktig å prøve å kanalisere [...] hvis det er spørsmål som jeg ikke kan svare på eller gjøre noe med. [...] Fordi det er tungvint være mellomperson [...], da bruker jeg veldig mye ressurser bare på å sende ting fram og tilbake, [...] lettere hvis man tar kontakt direkte med de som har ansvar for området»

Respondent 7

Og samtidig, dersom man bare deler budskapet med én, så er det ikke mer enn én som drar nytte av kunnskapen. Det er positiv effekt av å dele med mange samtidig:

«[...] når jeg svarer ut noe, [tar jeg det opp] som en sak som deles, sånn at det det kommer fram til alle. Det er veldig viktig, [...] og hvis flere deler [...] for ofte lurere mange på det samme. [...] Hvis man bare deler med én og én, så tror jeg man taper en del på det [...]]»

Koordinator

Sitatet argumenterer for at hvis det er kunnskap som flere har nytte av, kan nettverket bidra til å spre budskapet videre, og at flere involverer seg i å dele. Et annet poeng som gjelder læringsmiljø er trygghet for å prøve og feile, og dele kunnskap. Ledere trenger innsikt i deltakernes behov for å skape et best mulig læringsmiljø, og dette poenget understrekes i flere av besvarelsene. I neste avsnitt går jeg nærmere inn på betydningen av psykologisk trygghet.

6.3.1.3 Psykologisk trygghet skaper gode læringsmiljøer

Dersom leder har innsikt i deltakernes behov og utfordringer, kan dette bidra positivt til hvordan læringsmiljøet oppleves. Innsikt i deltakernes situasjon kan benyttes til å sette trygghet og de psykologiske aspektene i system, som øker sjansen for at deltakerne følger

trygghet for å delta og dele aktivt. Det er videre et poeng å inkludere så mange deltakere som mulig, uavhengig av om de er digitalt modne eller har større utfordringer med å forstå og gjøre seg nytte av teknologi. Utsagnet under illustrerer hvordan en koordinator tenker om saken:

«[...] jeg har erfart [som koordinator også andre steder] at trygghet er en forutsetning for læring. Så derfor tok jeg fatt for å gjøre nettverket så trygt som mulig, og prøvde å få med alle, også de som lå lenger bak [i kunnskapsnivå]. De som er langt fremme klarer seg mer selv, [...] men det gjelder å få med de som synes det er litt utrygt. Verdien av å få med hele laget, det var min motivasjon.

Koordinator

Hvordan team ledes har betydning for hvordan ansatte opplever psykologisk trygghet. Ved å vise interesse for at deltakerne har det bra øker følelsen av å være inkludert i teamet. Det blir enklere å spørre om ting og snakke om feil som bygger en delingskultur som bidrar til læring og ny innsikt (Edmonson & Harvey, 2017, ss. 75-86). Å bygge psykologisk trygghet i et team eller nettverk kan ses som en utvikling i flere stadier, der første stadium er at individet føler seg inkludert og akseptert i teamet (*inkluderingstrygghet*) (Clarke, 2020).

«[...] Så for å motivere til deltakelse var det å ufarliggjøre det å stille spørsmål i nettverket, og si: Det finnes ikke dumme spørsmål. Dersom du lurte på en ting, så gjør sikkert andre det også! Så veldig smart hvis du sier det høyt! Så vi bygget veldig den trygghetskulturen gjennom å [ufarliggjøre det å stille spørsmål i nettverket. For eksempel [ved å si at] i dag må alle ha på kamera [Teams-videomøte]. Vi hadde kun heldigitale møter, ingen fysiske. Ved å [oppfordre] folk til å ha på kamera, det var en bøyg for mange. Men når jeg sa det hver uke, og kanskje pratet med folk mellom møtene i tillegg, og motiverte folk til å ha på kamera, så gjorde flere og flere det.»

Koordinator

I utsagnet argumenteres det for å trygge deltakerne til å stille spørsmål i digitale Teams-møter og ha på kamera, som var noe nytt til å starte med. Med tanke på det store antallet deltakere kunne det virke skummelt å skulle stille spørsmål foran alle. Men ved å sette inn tiltak ble det

jobbet stegvis med å etablere psykologisk trygghet for å inkludere, lære, bidra, utfordre og eksperimentere, og bidra til endringen.

Dersom deltakerne føler trygghet til å prøve og feile gjennom å stille spørsmål, be om hjelp osv., er *læringstrygghet* til stede, som er andre steg til utvikling av psykologisk trygghet i modellen til Clarke (2020). Neste nivå er når deltakerne føler trygghet til å bidra aktivt og benytte sine styrker til å dele er *bidragstrygghet* til stede. Dersom deltakerne tør å utfordre og eksperimentere gjennom å dele, eksisterer *utfordrertrygghet*, og de bidrar til at endring skjer (Clarke, 2020).

«Jeg brukte mye tid mellom møter for å trygge dem som skulle øve seg på å presentere. Og da ble det en trygg arena for å prøve og feile. Og at det er litt det som nettverk handler om.»

Koordinator

Ved å oppfordre deltakerne til å bidra med deling, aktiveres nettverket og ferdigheter og ekspertise som finnes i nettverket utnyttes selektivt. Utveksling av kunnskap bidrar til å utnytte ressurser og løse komplekse problemstillinger (Friedrich et al, 2009). Som det argumenteres over er det en viktig faktor for kunnskapsdeling på ulike arenaer at det kan skapes et godt læringsmiljø og en koordinerende funksjon kan gjøre en stor forskjell dersom de rette tiltakene settes i verk og det er kunnskap om hva som bidrar til psykologisk trygghet.

Et eksempel på hvordan det kan bygges en delingskultur og et godt læringsmiljø som fremmer kunnskapsdeling forklares i sitatet under:

«[...] Det finnes ikke dumme spørsmål. Hvis du lurere på en ting, så gjør sikkert andre det også. Så veldig smart hvis du sier spørsmålet høyt! Vi bygget den trygghetskulturen gjennom å [...] for eksempel si at, i dagens møte må alle ha på kamera. [...] og ved å oppfordre folk til å ha på kamera, som var en bøyg for mange, men når jeg sa det hver uke, og kanskje pratet med folk imellom møtene i tillegg, og motiverte folk til å ha på kamera, så gjorde flere og flere det. Og at det ikke var [kleskode]. Folk kom i arbeidsklærne. Noen jobbet på sykehjem, og hadde kanskje bare en halv times til rådighet. Men kjempeviktig at de tok seg tid. Det skulle ikke være

noe fint og flott, liksom. Det var «vanlig dødelige folk» som skulle være der. Og vips så ble folk tryggere.»

Koordinator

Sitatet argumenterer for å bygge en «trygghetskultur» i nettverket for at deltakerne skal føle seg inkludert og velkomne, og føle nok trygghet til å delta, helst aktivt ved å ta ordet og si spørsmålet sitt høyt foran alle. Det kan virke skummelt og utrygt og ta ordet i en forsamling med mange ukjente mennesker, og å ha på kamera. Men ved å gjøre det får alle tilgang til den samme innsikten dersom spørsmål og svar blir delt.

Psykologisk trygghet i team er ifølge forskning en faktor som fremmer en kultur for deling som bidrar til læring. Psykologisk trygghet i team kan bidra til økt eksperimentering med nye ideer, og at man søker tilbakemeldinger og snakker om utfordringer. Gjennom dette utvikles ny innsikt og økt forståelse (Edmonson & Harvey, 2017, ss. 75-86).

6.3.1.4 Ledelsen må gå foran, prioritere og styre ressursbruk

Hvordan ledelsen involverer seg i å tilrettelegge for kunnskapsdeling på arenaen kan påvirke hvordan kunnskapsdeling foregår. Et implementeringsprosjekt som innføringen av M365 i Oslo kommune representerer ikke bare endringer i verktøy, men også prosesser og sosiale dimensjoner. For det første kan det spille en viktig rolle at ledelsen involverer seg direkte og setter et godt eksempel ved å delta i endringen. Dette kan skape blest om nødvendigheten av at organisasjonen må gå gjennom endringen. Respondentene trekker frem eksempler som viser hvorfor dette er viktig for oppmerksomheten i organisasjonen, som når toppledergruppen tar verktøyene i bruk selv:

«[...] vi hadde opplæring for ledergruppen, og de tok det i bruk og kjørte sine møter i Teams, [...], og alle avdelingsdirektørene opprettet team for sin ledergruppe, [...] og da ble jeg spurt, [...] kan du vise meg hvordan det fungerer? [...] Så det fungerte bra med å starte med ledergruppen og si at [...] ja, da kjører vi ledermøtene ved at vi bruker det på den måten det er tenkt og går foran, for det er jo viktig ved opplæring at noen må gå foran som et godt eksempel for å få det til å fungere.»

Respondent 5

Utsagnet indikerer at når ledergruppen tar verktøyene i bruk selv, bidrar dette til at bruken sprer seg nedover i organisasjonen. Det viser betydningen av eksempelets makt og at noen må gå foran og vise vei for at endringer skal skje. Jobben med å innføre endringen for resten av organisasjonen blir enklere siden det øker fokuset at ledelsen engasjerer seg. Endringsledelse bygger på aktiv deltakelse og tilrettelegging fra ledende funksjoner.

Hvordan ledelse utøves har også betydning for prioritering av ressurser og valg av ansatte til ulike roller i organisasjonen. Rollen som superbruker for M365 ble definert og bestemt sentralt i kommunen, med hensikt å tilrettelegge for opplæring lokalt i den enkelte virksomhet og avdeling. Undersøkelsen viser at rekrutteringsprosessen varierer fra virksomhet til virksomhet, som har sammenheng med lokale prioriteringer og beslutninger.

Undersøkelsen peker på interesse og motivasjon for utførelse av rollen som superbruker som en viktig påvirkningsfaktor for resultatet av endringsarbeidet. Deltakere med interesse og motivasjon for oppgaven som superbruker skiller seg ut ved å være mer aktive deltakere på kunnskapsdelingsarenaene. Motiverte og interesserte personer kan løfte kunnskapen i en organisasjon. Dette understrekes av utsagnet under:

[...] ledergruppen besluttet som viktig å få informasjonen ut i organisasjonen og ha superbrukere som skjønner at dette betyr nye muligheter og som ikke er redde for ny teknologi og kan bruke tid på oppgaven.. [...] og gjennom nettverket opplevde vi en slags gratis opplæringsgevinst, ved at superbrukere var med på et felles opplæringsløft

Respondent 5

I sitatet over argumenteres det for at valg av deltakere og involvering fra ledelse kan bidra til en opplæringsgevinst, og at motiverte superbrukere og forståelse i ledelsen for omfanget av oppgaven var med på å gi effekt av kunnskapsdelingsnettverket. Motiverte deltakere som skjønner at det betyr nye muligheter og ikke er redde for ny teknologi anses her som egnede ressurser for oppgaven. Motivasjon og interesse for å lære kan også ha sammenheng med utdanningsbakgrunn eller tidligere praksis. Carlile (2002, 2004) skriver at kunnskap kan ses som lokalisert til et domene, men også investert i en gitt praksis. Å investere i *ny kunnskap* kan derfor være krevende. Desto større forskjeller det er mellom mengde og type kunnskap mellom deltakere, jo mer innsats vil det kreve å dele kunnskap (Carlile, 2004, s. 556). Det

Carlile her peker på kan være en årsak til ulikhet i interesse og motivasjon for å bidra i rollen som superbruker og understreke viktigheten av å velge rett ressurs til oppdraget.

Dersom valg av deltakere er basert på tilfeldigheter, kan det slå ut på aktiviteten i nettverket og videre kunnskapsdeling lokalt i virksomhetene:

[...] det var litt tilfeldig hvem som ble med i superbrukernettet, som skulle være superbrukere, for noen utnevnte seg selv fordi de bare var naturlige kunnskapsdelere og nettverksbyggere, [...] og andre hadde egentlig ikke lyst til å være superbrukere, men ble pålagt å være det. Så du hadde kombinasjon av så mange forskjellige typer folk som skulle ivareta det å kunnskapsdele videre til kolleger.

Respondent 6

Det kan være ulike årsaker til mangler i rekrutteringsresultatet. Det kan være en generell utfordring å ha nok ressurser til alle prosjekter og aktiviteter som settes i gang som betyr konkurranse om ansatte med relevant kompetanse, dersom det er flere oppgaver enn ressurser.

En annen faktor som kan påvirke valg av ressurser ved mange samtidige endringer er generell endringstrøtthet og motstand mot endringer.

[...] det var noen avdelinger som ville stille med andre personer enn de som hadde lyst. Og sånn i ettertid så ser man at de fikk inn feil person i kunnskapsdelingsnettverket, noen som mer eller mindre hadde fått jobben pådyttet av sjefen sin og som var imot innføringen [...]. Jeg tenkte det var viktig hvem vi fikk som superbrukere internt, vi som skal drive et nettverk ville jo ha de som er litt oppegående og litt «på», men det er jo ofte de samme personene som er flinke til å levere også, de som lederne er redd for å gi fra seg [...]

Respondent 5

Sitatet beskriver følger av å velge umotiverte personer til rollen som superbruker. Bakgrunnen kan være intern konkurranse om ressurser, som gjør innsalget for den som skal påvirke valg av ressurser utfordrende. Dersom det er enkelte ansatte som utmerker seg mer enn andre, og er ønsket inn i mange sammenhenger, kan det være utfordrende for ledelsen å ta de riktige valgene. Det som kan være følgende for kunnskapsdeling på ulike arenaer er aktivitetsnivået i

nettverksmøter og videre kunnskapsdeling lokalt i virksomheten. Det kan oppstå et brudd i kjeden for kunnskapsdeling og at kunnskapen ikke når frem til de som trenger den.

Ledelse og styring kan bidra til å fremme kunnskapsdeling på ulike måter, men har også betydning for om et nettverk når et tilstrekkelig antall deltakere, eller *kritisk masse*. Noen må ta ansvar for å etablere nettverket og sørge for en tydelig målsetning, for å investere i personer med riktig kompetanse (Friedrich et al, 2009).

[...] «der det var noen som tok tak i dette og organiserte det lokale nettverket, opplevdes en større verdi av kunnskapsdeling, fordi da ble de som en sterk klan i virksomheten og bedre rustet til å ta imot spørsmål fra brukerne ute. Ellers vet man ikke hvor eller hvem man kan spørre for å få svar»

Koordinator

Dersom nettverket ikke når et tilstrekkelig antall deltakere, kan det miste interesse og engasjement hos deltakerne (Newell (2009) som viser til McDermott (2004).) Nettverk som når en *kritisk masse* kan oppleve en oppadgående spiral med økende medlemstall. Momentet som dette innebærer består så lenge økningen i deltakerantall matches av tilsvarende økt kvalitet på dialog og på kunnskapen som blir delt i nettverket (McDermott, 2004).

6.3.1.5 Grenseobjekter og informasjonsoverskudd understøtter kunnskapsoverføring (teknologi og struktur)

Intervjudata peker på at faktorer som teknologi og struktur kan fremme kunnskapsdeling på ulike arenaer. Eksempler på teknologi er opptaksfunksjon og skjermdeling i digitale møter. Struktur skapes ved organisering og systematisering av data og innhold fra opplæringslesjoner og -møter. Opptak av møter for senere gjenbruk og repetisjon av hvordan man finner tilbake til stoffet er en gjenganger;

«[...] det ble tatt opptak av nyttig stoff, og vist til hvor man finner det [...] og hvordan gjenbruke det [...] det var vel egentlig det som var best. [...] Og at de viste det på sin skjerm (skjermdeling på Teams), og repeterte, slik at man kunne se det om igjen. [Skjermdeling gjorde at] det var mye lettere å se, selv om du ikke klarte å sitte og gjøre det samtidig selv, [...] så var det mye læring i det å [bli vist]»

Respondent 3

«[...] Hver gang vi hadde møte gikk vi gjennom hvor den [digitale] møteboka [kunne gjenfinnes]. Mye repetisjon, repetisjon, repetisjon.»

Koordinator

Desto oftere noe blir gjentatt, desto større sjanse for at budskapet blir oppfattet og lagret i menneskers hjerne. Et budskap som gjentas og repeteres ofte, og i flere sammenhenger, former et *informasjonsoverskudd*, som gjør det enklere for individer å få med seg budskapet (Nonaka, 2007). Dialog og kommunikasjon rundt budskapet bidrar til felles forståelse for budskapet som blir forsøkt overført. Nonaka (2007) peker videre på at informasjonsoverskudd kan bidra til overføring av taus kunnskap mellom ansatte og slik sett være med å skape kunnskapsutvikling (Nonaka, 2007, s. 168).

Ut over dette bidrar teknologi og struktur til å gjøre kunnskapen tilgjengelig for nye medlemmer i nettverket, dersom dette stadig utvides. Skjermdeling og opptaksmuligheter i MS Teams er et eksempel på hvordan teknologi legger til rette for deling og spredning av kunnskap. Materialet som blir produsert og lagret kan gjenbrukes og deles videre med neste ledd i kjeden.

Teknologi (skjermdeling) og struktur kan slik sett fungere som et grenseobjekt som oversetter og omformer kunnskapen (Carlile, 2002, 2004). Grenseobjekters betydning for oversettelse og omforming av kunnskap går nærmere inn på i avsnittet som handler om forhold hemmer kunnskapsdeling på ulike arenaer.

6.3.1.6 Sosialisering, åpenhet og samhandling understøtter kunnskapsdeling

Jeg finner flere forhold som viser at sosialisering er en faktor som fremmer kunnskapsdeling. Jo bedre kjent, desto lettere er det å ta kontakt og spørre om noe. Felles arenaer, som kunnskapsdelingsnettverk for superbrukere, blir en døråpner for samhandling på tvers både i og utenom nettverksmøter. Relasjoner som utvikles på felles arenaer, empati og forståelse for andre, kan bryte ned barrierer (Nonaka og Konno, 1998, s.46), og graden av sosialisering mellom individene, som deler kunnskap, kan være en viktig dimensjon for kunnskapsutvikling i organisasjoner (Nonaka, 2007). Det oppstår en uoffisiell arena for å innhente råd og veiledning, «lån» av løsningsforslag, uoffisielt samarbeid, som illustrert i utsagnet under:

«[...] hva har dere gjort, kan vi låne løsningen for oss også? [...] Det har vært en døråpner, en dør inn, uten at det var et offisielt samarbeid. [...] Man benytter muligheten til å spørre hverandre fordi man kjenner hverandre på en måte.»

Respondent 1

Sitatet understreker poenget med at deltakelse i kunnskapsdelingsnettverk fungerer som en døråpner for uformelt samarbeid på tvers av formelle virksomhetsgrenser. Samhandling på tvers har ikke vært vanlig tidligere, og kan ses som en direkte følge av digitale M365-verktøy og relasjonene som utvikles gjennom aktiviteter i sammenheng med kunnskapsdeling:

«[...] Det er nytt for meg med samhandling på tvers [...] og kunne dra nytte av hverandres erfaringer og kunnskap.» [...] andre har presentert hva de har gjort, og så har vi hatt anledning til å stille spørsmål om det etterpå [...] og så har vi kanskje fått tilgang på det de har utviklet eller fått lov å prøve ut [...]

Respondent 2

Gjennom å bli bedre kjent brytes barrierer for å ta kontakt og spørre hverandre og dele erfaringsbasert kunnskap på et uformelt vis. Arenaen blir til et «knutepunkt for kunnskapsrik samhandling gjennom kontakt, dialog, og diskusjoner som utvikler relasjoner. «Diskursive praksiser blir viktige for at læring skal skje» (Nicolini, 2011, s. 614).

«[...] Ved at man får [tilgang på] personer man kan spørre om ting og som man deler med, og får svar fra folk man ikke kjente fra før. [...] en veldig bra ting med de nettverkene [kunnskapsdelingsnettverk/superbrukernetttverk], og det kunne man kanskje prøve å få i gang på flere områder også. [...].

Respondent 5

Sitatet understreker poenget til Nicolini (2011) over også gjennom at deltaker får utvidet tilgang på personer og deres innsikt og mulighetsbilde, og det skjer en utveksling av kunnskap mellom deltakerne både i og utenfor nettverket.

Økt informasjonsflyt kan være en annen positiv effekt av samhandling og åpenhet på en kunnskapsdelingsarena, dersom det blir lagt til rette for det. Teknologien (M365) kan bidra til

nye måter å strukturere deling av kunnskap i en organisasjon på en måte som sikrer informasjonsflyt og bidrar til samhandling.

«[...] samhandlingsbiten har kanskje vært den aller viktigste i den enheten jeg jobbet i som superbruker. Dette med å få på plass struktur som gir mere åpenhet og samarbeid. [...] For eksempel så valgte vi å organisere alle avdelingene innenfor samme seksjon i ett team bare med ulike kanaler og det har jo da også ført til en mye større grad av informasjonsflyt.»

Respondent 2

I eksempelet over er det besluttet at alle avdelinger skal være i samme digitale kanal (her: Teams-kanal). Åpenhet i strukturen gjør at alle ser alt på tvers som bidrar til økt informasjonsflyt mellom ansatte i ulike avdelinger. Det støttes av forskning på digital transformasjon og organisasjonsadferd at åpenhet bygger opp under etablering og vedlikehold av gjensidig tillit mellom ledelse og ansatte. Åpenhet og transparens kan fjerne redsel og usikkerhet og bidra til klarhet og økt mellommenneskelig forståelse (Foerster-Metz, et al, 2018, s. 7). Åpenhet, transparens og samhandling styrker slik sett mulighetene for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i organisasjonen.

6.3.1.7 Oppsummering – forhold som fremmer kunnskapsdeling på ulike arenaer

For å oppsummere faktorer som fremmer kunnskapsdeling på ulike arenaer og andre arenaer, er koordinering spesielt viktig ved å sette kunnskapsdeling inn i et system. Teknologi, struktur og overskudd bidrar til spredning av kunnskap og effektiviserer gjenbruk som sprer nytten. Videre er sosialisering en faktor som bidrar til økt samhandling åpenhet og informasjonsflyt.

Koordinering og tilrettelegging er viktig for å skape gode læringsmiljøer og ha hensiktsmessige temaer på agendaen. Struktur og gode kjøreregler er etterspurt og muligheter for gjenbruk av læringsmateriell i andre sammenhenger er viktig for at kunnskapen blir tilgjengelig og kan spres. Videre er motivasjon og involvering hos deltakere i kunnskapsdelingsnettverk viktig for at et nettverk skal fungere som kunnskapsdelingsarena, for at de skal bidra aktivt med erfaringsdeling på tvers. Ressursstyring og lokal forankring må til i den enkelte virksomhet, og har betydning for videre spredning av kunnskap i verdikjeden.

Erfaringer som deles blir nyttige ved at de tas i bruk nye steder. Ved manglende motivasjon eller aktiv motstand mot endringen anses effekten av nettverket som mindre egnet som arena

for kunnskapsdeling. Undersøkelsen viser ellers mange eksempler på at teknologi øker effekten av kunnskapsdeling og læring, og at styring og ledelse av nettverkene er viktige elementer for å lykkes med kunnskapsdelingen som foregår i nettverkene. Et godt læringsmiljø er alfa og omega, og egenskaper som trygghet og samarbeid blir trukket frem som faktorer som understøtter dette.

Det er også støtte i studien for forhold som hemmer kunnskapsdeling på ulike arenaer og på andre arenaer og neste avsnitt vil gå nærmere inn på hvilke med bakgrunn i det empiriske materialet.

6.3.2 Forhold som hemmer kunnskapsdeling på ulike arenaer

Funn i undersøkelsen viser ulike forhold som kan *hemme* kunnskapsdeling på ulike arenaer. Her vil jeg spesielt peke på kunnskapsgrenser, og omstendigheter som preger kunnskap ved en kunnskapsgranse. Videre manglende organisering og fravær av møteplasser for kunnskapsdeling, og motstand mot endringer generelt. Det første avsnittet handler om kunnskapsgrenser og sammenheng med kunnskapsdeling.

6.3.2.1 Kunnskapsgrenser kan hemme kunnskapsdeling

Kunnskapsflyt i organisasjoner er avhengig av god kommunikasjon og at budskapet som overføres kommer frem til og blir forstått av den som skal bruke kunnskapen, det vil si kommunikasjon mellom avsender og mottaker. Kunnskapsgrenser kan være årsaken til problemer med kunnskapsflyten. Ulikheter i språk, eller ulike fortolkninger av noe (som et fenomen), og ulik forståelse av konsekvenser av ulikheter og fortolkninger, er tegn på at det finnes kunnskapsgrenser (Carlile, 2002, 2004). Kunnskapsgrenser kan hemme kunnskapsdeling ved å hindre kommunikasjonsflyt og overføring av et budskap.

6.3.2.1.1 Betydningen av forskjeller i mengde og type kunnskap ved en kunnskapsgranse

Funn viser at bakgrunn, erfaring og interesse er med på å avgjøre resultatet av en opplæringsøkt. Opplæring av ledergrupper illustrerer et eksempel:

[...] Jeg hadde personlig opplæring for ledergrupper, så da kom jeg inn i ledermøtene deres, [...] og sørget for at de som var på toppen hang med på utviklingen. Og ledere er ganske effektive og tydelige, og de tørre å spørre, så da var det mer rett på sak, så der var det veldig effektive arbeidsøktter egentlig, der de sammen kom fram til og hjalp hverandre. Men det er på en

måte jobben deres å være spørrende og få til ting for å komme seg videre så det var på en måte en enkel sak å levere til dem.

Respondent 3

Ledergruppen oppfattes som effektive, tydelige og spørrende og det blir effektive arbeidsøkter fordi mengde og type kunnskap hos lederne er noenlunde lik. Carlile (2004) peker på at mengde og type kunnskap ses som *omstendigheter* som har betydning for overføring av kunnskap ved en kunnskapsgrense, når kunnskap skal overføres mellom individer eller grupper (Carlile, 2004, s. 556). *Omstendigheter* som finnes ved en gitt kunnskapsgrense, er viktig for hvordan kunnskap skal håndteres på tvers av kunnskapsgrenser. Desto mindre forskjell det er mellom mengde og type domenebasert kunnskap i gruppen, jo mindre innsats vil det kreve å tilegne seg kunnskap som deles (Carlile, 2004, s. 556).

Ulikheter/forskjeller i kunnskap kan gjøre det utfordrende å forstå det som blir formidlet i en opplæringsøkt eller i et kurs, som illustrert i utsagnet under:

«[...] De startet med opplæring i verktøy som brukerne ennå ikke hadde fått tilgang til. [...] Da klødde oss litt ut i hodet, for hva er det egentlig vi skal gjøre? Men det ble ikke forklart, det ble tatt for gitt at dette ble forstått. [...] Men vi hadde jo ingen erfaring med M365, så hva snakker dere om, hva er denne skyen?»

Respondent 3

For brukerne i eksempelet over er det krevende å sette seg inn i den nye kunnskapen fordi de mangler forkunnskapene som trengs og forutsetninger som innebærer at de har tilgang til verktøyene for å benytte dem i praksis. Manglende forkunnskap gjør det mer krevende å investere i ny kunnskap. Desto større forskjeller det er i mengde og type kunnskap mellom formidler og deltakere på opplæringen i eksempelet, jo større utfordring vil det være å kunne nyttiggjøre seg kunnskapen som deles (Carlile, 2004, s. 556)). Forskjeller mellom kunnskapsnivå virker hemmende på effekten av kunnskapsdeling som skjer i eksempelet over.

Forskjeller og ulikheter som finnes mellom deltakere på arenaer som benyttes til kunnskapsdeling kan også påvirke motivasjonen for å lære. Det understrekes i funnene at motivasjon for å lære har sammenheng med hvor *nyttig* den ansatte vurderer kunnskapen til å

være. Kunnskapen må knyttes til praksis for å være nyttig og relevant i en arbeidssituasjon, for eksempel ved å løse et konkret problem.

«De ansatte brydde seg bare om [opplæring i M365] når de selv hadde et problem som de ikke klarte å løse, ellers ikke i det hele tatt. [...] Hvis du får dem til å jobbe smartere ved å bruke M365, da blir det annerledes.»

Respondent 3

Interessen for å lære er høyere dersom tematikken som læres bort er knyttet til et opplæringsbehov som gir en reell nytteverdi for den enkelte.

«[...] Desto mer pc-bruk i jobben, jo mer interesse. Det har vært veldig tydelig at de som har størst behov er de som har vært mest interessert.»

Respondent 2

M365-verktøy anses nyttig ved kontor- og pc-baserte arbeidsoppgaver for ansatte med overvekt av denne type arbeidsoppgaver. Det motsatte kan være tilfellet for ansatte som jobber i tjenesteproduksjon, som barnehageansatte eller helsemedarbeidere. Disse ansattgruppene har ikke overvekt at pc-basert arbeid i det daglige. Mengde kunnskap om pc-basert arbeid kan antas å være mindre enn for kontoransatte, med andre ord er det forskjeller i kunnskapsdomene og mengde kunnskap for de to gruppene. Når forskjeller i kunnskapsdomene og mengde kunnskap øker, blir det mer utfordrende å dele og investere i ny kunnskap (Carlile, 2004), slik at forskjellene kan ses som en hemmer for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i sammenheng med M365-innføringen, dersom det ikke gjøres tilstrekkelige tilpasninger som hensyntar dette poenget.

6.3.2.1.2 Avhengigheter øker kompleksiteten og tiltaksmengden for å dele kunnskap

Det er videre hold i undersøkelsen for påstanden om at forskjeller og ulikheter får større effekt dersom det også eksisterer avhengigheter. For eksempel når ønsket og behovet for samhandling og mest mulig åpenhet kommer i konflikt med behovet og kravene til sikkerhet og personvern. Tjenesteproduksjon i ulike deler av kommunen medfører utstrakt behandling av dokumenter med persondata eller annen informasjon som må sikres tilstrekkelig ved lagring i skyen. Kunnskap om sikker lagring i skyen og om behandling av persondata er

spesialiserte kunnskapsfelt og ikke allmennkunnskap. M365 er ikke spesialkonstruert for sikring av persondata eller annen informasjon som krever høy sikkerhet. Manglende innsikt i brukerbehov tydeliggjør konflikten mellom forskjeller, ulikheter og avhengigheter:

«[...] Dette har vært ekstra vanskelig, [...] spesielt for bydelene, som har så mange tjenester som har mye personsensitivt. Skal M365 innføres likt for alle inkludert de som jobber ute i tjenesteproduksjonen?»

Respondent 3

Beste praksis for bruk tar ikke hensyn til et differensiert behov, slik det fremføres i opplæringsøkten. Hvert enkelt kunnskapsdomene må ta hensyn til andre domener når det jobbes mot et felles mål. Når antallet avhengigheter (som samhandling og åpenhet vs. sikring av data) mellom aktører øker, øker kompleksiteten og derav tiltaksmengden som må til for å dele kunnskap med andre og for å vurdere/evaluere (og forstå) andres kunnskap (Carlile, 2002, 2004).

6.3.2.1.3 Allmennkunnskapens betydning for overføring av kunnskap (nyhetsgrad)

Nye eller endrede behov for funksjonalitet eller økte krav til sikkerhet er eksempler på omstendigheter i omgivelsene, som øker nyhetsgraden til M365-verktøy. Lagring i skyen (Sharepoint, som er skylagringsfunksjonalitet i M365) har vist seg som et tema som skaper forvirring blant mange brukere, og kan representere kompleksitet som krever spesialisert kunnskap. Høy kompleksitet øker nyhetsgraden og behovet for allmennkunnskap (Carlile, 2002, 2004). Undersøkelsen viser at det er mulig å overkomme denne utfordringen gjennom god tilrettelegging og etablering av ferdige strukturer og beste praksis. Dette illustreres med utsagnet under:

«[...] Hvis man får bygd opp dette godt fra starten av, så vil det på en måte det gå litt mer av seg selv med å ta det i bruk. Ikke sette søkelys på å forstå hvor dokumentene lagres. [...] På en måte blir det da mer intuitivt uten at alle må ha full oversikt over SharePoint og deling, men mer på å ta det i bruk.»

Respondent 5

Kompleksitet ved en kunnskapsgrænse øker behovet for allmennkunnskap for å kunne dele kunnskapen, og ta den i bruk. Gjennom god tilrettelegging reduseres behovet for å forstå

logikken bak hvor dokumentene lagres. Kravet til innsats som er nødvendig for å ta i bruk kunnskapen reduseres gjennom god tilrettelegging fra de som kan og forstår fagområdet.

Oppsummert kan forskjeller i mengde og type kunnskap ved en kunnskapsgrense ha betydning for kunnskapsflyten og overføring av kunnskap, og avhengigheter øker tiltaksmengden for å dele kunnskap. Høy grad av kompleksitet i kunnskapen som deles øker behovet for allmennkunnskap for å bedre kunnskapsflyt og overføring av kunnskap.

Andre forhold som kan hemme kunnskapsdeling er knyttet til ledelse og styring. De neste avsnittene tar for seg forhold som påvirker tillit, engasjement og deltakelse, tilrettelegging av møteplasser for kunnskapsdeling, og hvordan organisasjonen tar hånd om høy endringstakt som utfordrer prioritering av ressurser.

6.3.2.2 *Fravær av deltakelse undergraver tillit*

Ledere har ofte et stort spenn av oppgaver og må prioritere mellom viktige oppgaver og målsetninger. Sitatet under trekker frem forskjellen mellom plikt og engasjement:

«[...] Ledere ble fortalt at dette må dere på, så da kom de også. Så da går de på dette kurset og kan krysse av for det. [...] Da har de gjort sin del og er ferdige med saken, kan krysse av for oppgave utført [...] og gå videre med andre ting.»

Respondent 3

Utsagnet trekker frem et eksempel på at ledere deltok på opplæring fordi det var et krav, mens interesse og engasjementet egentlig manglet. Oppgaven ble sett på som en av mange pålagte endringer, som ikke ble fulgt opp videre, og vitner om mangel på deltakelse. Mangel på deltakelse kan virke hemmende for tilliten til ledelsen og derigjennom påvirke endringen i feil retning. Tillit står sentralt i sammenheng med ledelse, og deltakelse er en faktor som bygger opp under etablering og vedlikehold av tillit mellom ansatte og ledelse (Foerster-Metz, et al, 2018).

I hvilken grad målene for endringen er klart definert og kommunisert til organisasjonen, kan ha noe å si for deltakelse og motivasjon for å gjennomgå endringen. Funn viser at interessen for å lære om M365-verktøy var varierende i organisasjonen:

«Det var egentlig ingen som delte vår entusiasme. Kanskje noen i ledergruppa som syntes at dette var bra, og noen enkeltpersoner, som var

genuint opptatt av at dette er bra for oss [...] de tenker vel det har sine fordeler, men bryr seg egentlig ikke så mye om det.»

Respondent 3

Mangel på interesse kan påvirke deltakelse i negativ retning og virke hemmende for kunnskapsutviklingen ved ikke å understøtte målene for endringen. Mange samtidige endringer i en organisasjon gjør det også krevende for den enkelte som blir utsatt for endringene:

«Og så hadde vi jo samtidig innføring av ny arkivløsning, et nytt fagsystem, og det er tungt for de fleste å forholde seg til endringer.»

Respondent 3

Sitatet illustrerer at det kan være utfordrende å forholde seg til mange samtidige endringer. Det kan påvirke motivasjonen til å delta og forholde seg til ny kunnskap som deles i organisasjonen, som igjen får følger for hvordan ny kunnskapen tas i bruk og får nytte i arbeidsprosesser.

Et annet forhold som spiller inn, er tilgangen på møteplasser for kunnskapsdeling i organisasjonen.

6.3.2.3 Fravær av møteplasser hemmer kunnskapsdeling

Lokale kunnskapsdelingsnettverk som en forlengelse av det sentrale er en arena for kunnskapsdeling, og et planlagt tiltak i forbindelse med innføringen av M365 i kommunen. Funn tyder imidlertid på at manglende organisering og prioritering av ressurser medførte lav aktivitet i flere virksomheter, som gjorde det utfordrende å dele kunnskapen videre internt:

«[...] det er enkelt for meg en superbruker (å tilegne seg en kunnskap), men hvis det ikke er satt i system, hvor skal jeg da videreformidle kunnskapen hen?»

Respondent 6

Tilgang på arenaer der kunnskapsdeling kan foregå ser ut til å være en viktig forutsetning for at kunnskapsutvikling kan settes i system. Mangel på arenaer gjør det utfordrende å dele kunnskap. Som formulert i sitatet stopper kjeden av kunnskapsdeling opp og kunnskapen blir

ikke videreformidlet. Funnene tyder slik sett på at fravær av lokale møteplasser kan virke hemmende på kunnskapsdeling.

Mange samtidige endringer kan være en medvirkende årsak til manglende prioritering og tilrettelegging av lokale møteplasser for kunnskapsdeling.

6.3.2.4 Endringshyppighet øker motstand mot endringer

Mange samtidige endringer kan spille en rolle for endringsmotstand og skape endringstrøtthet, som påvirker engasjement og vilje til å gjennomføre endringer. Sitatet under illustrerer frustrasjonen som enkelte ansatte ga uttrykk for ved å skulle ta i bruk nye arbeidsverktøy:

«[...]M365 var jo bare et kontorstøtteverktøy, et "nødvendig onde" for å få jobben gjort. I stor grad så forverret det jo arbeidsdagen til folk at de skulle ta i bruk noe nytt og tungvint, og uten at pc-ene var tilrettelagt for det en gang. Bøymen var ganske stor for mange.»

Respondent 6

Sitatet illustrerer oppfatninger i organisasjonen om at endringen blir vurdert som kilde til unødig merarbeid og noe som forverrer arbeidssituasjonen mer enn at det gir gevinster i form av effektivisering. Det kan skyldes en mangel på sammenheng mellom kunnskapen som formidles og konteksten kunnskapen er ment å være i. Newell (2015) peker på at «det å vite og å kunne opptre kunnskapsrikt er avhengig av en kontekst» (Newell, 2015 som refererer til Cook & Brown). Kontekst bidrar med forbindelse mellom menneskelige handlinger og mening, og setter kunnskapens mening i sammenheng med verdenen omkring (Nicolini, 2011 som viser til Schatzki, 2002, 2005).

6.3.2.5 Oppsummering – forhold som hemmer kunnskapsdeling på ulike arenaer

Oppsummert handler funnene i undersøkelsen om kunnskapsgrenser som hemmende for kunnskapsdeling, manglende deltakelse, fravær av lokale møteplasser og manglende prioritering av ressurser i virksomhetene, og mange samtidige endringer som øker endringsmotstand, vilje og evne til å gjennomføre endringer.

7 Diskusjon

I dette delkapittelet vil jeg ta for meg hovedfunn i denne kvalitative casestudien om kunnskapsdeling på ulike arenaer og hvordan resultatene i undersøkelsen svarer på forskningsspørsmålene.

7.1 Hvilke nettverk og arenaer blir benyttet til kunnskapsdeling i organisasjonen i sammenheng med innføringen av M365?

Som det er gjort rede for tidligere i oppgaven er det ulike arenaer for kunnskapsdeling som benyttes ved innføring av M365 i Oslo kommune, både formelt organiserte og mer uformelle arenaer. Graden av organisering, koordinering og tilrettelegging varierer mellom de formelt organiserte møteplassene, som har betydning for muligheten til spredning av kunnskap. Prioritering av ressurser som ved rekruttering av deltakere med interesse og motivasjon til å delta i kunnskapsdeling er en faktor i dette. Fravær av organiserte møteplasser for kunnskapsdeling kan hemme kunnskapsutvikling, fordi det spiller inn på fokuset i organisasjonen, og mulighet for ansatte til å delta aktivt. Arbeidsvilkårene for de som tar på seg ansvar for opplæring påvirkes dessuten i negativ retning ved manglende fokus i ledelsen.

Kunnskapsdeling skjer også på mer uformelle arenaer som møter og skulder til skulder. Møter benyttes av mange som arena i mangel på andre tilrettelagte arenaer for kunnskapsdeling. Skulder til skulder er vanlig å benytte som arena for kunnskapsdeling, der det oppstår individuelle behov og kunnskapen kan knyttes til konkrete arbeidsoppgaver den enkelte skal løse. Kunnskapsdeling mellom kolleger med samme type oppgaver ses også i undersøkelsen, men er ikke undersøkt i like stor grad som mer organiserte arenaer.

Digitale arenaer er mer vanlig enn fysiske og har sammenheng med pandemien som preget tiden da innføringen skjedde med mangel på muligheter for fysiske treffpunkter, men også fordi den digitale teknologien i seg selv tilrettelegger for kunnskapsdeling og overføring av kunnskap ved å fungere som et grenseobjekt.

I kjølvannet av innføringsprosjektet for M365 etableres nye kunnskapsdelingsnettverk etter modell og inspirasjon fra superbrukernetverket, som viser at virtuelle og digitale arenaer for kunnskapsdeling anses som et nyttig verktøy i forbindelse med kunnskapsspredning i ulike sammenhenger.

I neste del vil jeg sette søkelys på betydningen av hvordan kunnskapsdeling foregår på arenaene som svar på det andre forskningsspørsmålet.

7.2 Hvordan foregår kunnskapsdeling på disse arenaene?

Teknologien spiller en viktig rolle for hvordan kunnskapsdeling foregår på digitale arenaer, men også der hvor kunnskapsdeling skjer i fysiske møter understøttes kunnskapsdeling av teknologi som skjermdeling. Skjermdeling gir mulighet for observasjon, imitasjon og praktisering som bidrar til at kunnskap overføres (Nonaka, 1994, ss. 18-20). Betydningen av skjermdeling anses som viktig og et fremtredende element i undersøkelsens funn, samt et viktig bidrag til hvordan kunnskapsdeling kan bidra til utvikling og spredning av kunnskap.

Omforming av kunnskap ser videre som en følge av eksternalisering, og at taus kunnskap omgjøres til eksplisitt. Eksternalisering forutsetter at kunnskapen kan uttrykkes og oversettes til et språk eller bruk av eksempler som er enkelt å forstå. Eksternalisering ses hyppigst i sammenheng med kunnskapsdeling på uformelle arenaer som skulder til skulder.

Informasjon og kunnskap som kombineres fra ulike kilder, systematiseres og organiseres skaper struktur og legger til rette for gjenbruk og utvider nytten ved at flere får tilgang og kan ta i bruk kunnskapen. Koordinering er viktig for at dette leddet i kunnskapsutviklingsprosessen skal finne sted. Funnene i undersøkelsen understreker hvor viktig denne funksjonen er for at kunnskapsdeling kan settes i system.

Betydningen av å ta i bruk ny og eksplisitt kunnskap kan ses som stor dersom det bidrar til forbedring i arbeidsprosesser og nye måter å løse oppgaver på som effektiviserer arbeidet eller har andre positive effekter.

Som siste del av diskusjonen vil jeg beskrive betydningen av forhold som fremmer eller hemmer kunnskapsdeling i nettverk og på uformelle arenaer.

7.3 Hvilke forhold bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsdeling på disse arenaene?

Blant forhold som fremmer kunnskapsdeling på ulike arenaer vil jeg trekke frem betydningen av koordineringsrollen spesielt. Koordinering bidrar til å sette kunnskapsdeling i system, tilrettelegge for deltakelse, struktur og ved å benytte metoder som knytter kunnskapen til praksis og gjør den forståelig og anvendbar for mottaker. Innsikt i deltakerne løpende behov for kunnskap, og en smidig tilnærming til læringsprosesser øker effekten av kunnskapsdeling. Koordinering og ledelse kan også bidra til et læringsmiljø som kjennetegnes ved psykologisk

trygghet der deltakerne føler seg inkludert, utvikler seg, bidrar aktivt og tør å utfordre og eksperimentere med endring (Clarke, 2020). Repetisjon og gjentakelse av øvelser og budskap som bygger et informasjonsoverskudd gjør budskapet enklere å få med seg.

For tilstrekkelig fokus og interesse i organisasjonen til å gjennomføre endringer, er det viktig at målsetninger blir tydelig forklart og kommunisert. Aktiv deltakelse fra ledelse har betydning for motivasjon og inspirasjon av medarbeidere, og sørge for tilstrekkelig fokus for endringen i organisasjonen.

Teknologi som muliggjør digital samhandling og som forenkler overføringsprosessen, som eksempelvis ved skjermdeling i MS Teams, legger til rette for kunnskapsdeling ved å fungere som et grenseobjekt som overfører og omformer budskapet fra avsender til mottaker.

«*Kunnskap overføres ved observasjon, imitasjon og praktisering og blir en del av den ansattes egen (tause) kunnskap*» (Nonaka, 2007) Læring skjer gjennom praktisering sammen med kollegaer og gjennom å observere hvordan andre anvender kunnskap.

Strukturerte og systematiserte data har betydning for gjenbruk og spredning av kunnskapen til andre funksjoner, grupper eller individer. Struktur kan i likhet med teknologi fremme kunnskapsdeling ved å bidra til oversettelse og omforming av kunnskapen som deles. (Carlile, 2002, 2004).

Sosialisering, og relasjoner som utvikles på arenaene, bryter ned barrierer for kunnskapsutvikling (Nonaka & Konno, 1998, s. 46), og fungerer som en døråpner for samhandling på tvers. Åpenhet og samhandling bygger også opp under tillit mellom deltakerne som deler kunnskap.

Fravær av nevnte faktorer som fremmer kunnskapsdeling kan ha motsatt effekt, og virke *hemmende* for kunnskapsdeling. Betydningen av forskjeller i kunnskapsmengde og -type, som eksempelvis erfaringsbakgrunn eller domenespesifikk kunnskap, kan gjøre det mer krevende å investere i den nye kunnskapen som deles. Desto større forskjeller, jo mer innsats vil det kreve å dele og ta til seg ny kunnskap. Forskjeller og ulikheter får enda større effekt dersom det også finnes avhengigheter.

Omstendigheter som endringer i behov eller kompleksitet har betydning for hvor mye basiskunnskap som kreves for evnen til å dele, samt forstå og dra nytte av kunnskapen som deles (Carlile, 2002, 2004).

Fravær av endringsledelse kan ha en hemmende effekt på kunnskapsdeling dersom det mangler involvering, tilrettelegging eller prioritering av ressurser. Manglende prioritering av ressurser til endringsarbeidet kan føre til manglende kunnskap til å gjennomføre på en hensiktsmessig og effektiv måte. Fravær av lokale møteplasser er en annen mulig effekt av prioritering eller manglende involvering og tilrettelegging. Høy endringstakt og mange samtidige endringer kan være en årsak til generell endringstrøtthet og manglende fokus som påvirker kunnskapsdeling i organisasjonen i stort. Ressursknapphet er en generell utfordring i det spisskompetanse kreves i tjenesteproduksjon, og krav til kompetanse som endres kontinuerlig fra omgivelsene. Endringsledelse har indirekte innflytelse på arbeidet ved fordeling av ressursene på oppgaver som skal løses, og ved sammensetning av prosjekter og team.

Oppsummert er betydningen av endringsledelse et av de viktigste forholdene som både kan fremme og hemme kunnskapsdeling på arenaer som inngår i studien. Funnene i undersøkelsen peker på viktigheten av tilrettelegging og koordinering for kunnskapsdeling for å oppnå ønsket effekt av endringer som innføring av nye digitale samhandlingsverktøy er et eksempel på.

7.4 Studiens bidrag og forslag til videre studier

Denne studien har gjennom dypdeintervjuer av deltakere i kunnskapsdelingsnettverk bidratt med empiri om kunnskapsdeling på ulike arenaer ved innføring av teknologi og verktøy som M365 i en stor og distribuert organisasjon som Oslo kommune. I studien beskrives deltakernes opplevelse av og erfaring med arenaene som er benyttet til kunnskapsdeling og opplæring, og betydning av dette for kunnskapsutvikling. Empirien omfatter også intervjuobjektene erfaringer og oppfatninger om hva som fremmer og hemmer kunnskapsdeling på arenaene som er en del av studien. Samlet bidrar dette til forståelse av kunnskapsdeling på ulike arenaer og på ulike andre arenaer som er benyttet til kunnskapsdeling.

Til fagfeltet vil jeg anbefale videre studier av sammenhengen mellom grenseobjekter og kunnskapsdeling. For eksempel hvordan teknologi som skjermdeling kan bidra til å overføre og omforme både taus og eksplisitt kunnskap. Utvikling av ny teknologi og digitalisering av samfunnet skjer i rivende fart, og nye måter å utnytte teknologien på kan gi gevinster i form av kunnskapsutvikling gjennom økt kunnskap om hvordan kunnskap «oversettes» og overføres mellom individer.

Et annet tema for videre studier kan være sammenhengen mellom psykologisk trygghet, gode læringsmiljøer og kunnskapsdeling. Når mange samtidige endringer setter søkelys på endringskapasitet og kompetanseutvikling, er trygge og effektive læringsarenaer viktig for å fremme kunnskapsutvikling i organisasjoner.

7.5 Avsluttende refleksjoner og studiens begrensninger

Studien går relativt bredt ut i forskningsspørsmålene og i teorivalget, noe som kan gjøre at det mister noe dybde i det enkelte område i analysen. Målsetningen med studien er bedre forståelse av kunnskapsdeling på ulike arenaer i sammenheng med innføring av teknologi. Utvalget respondenter kunne omfattet flere ledd i kunnskapsflyten og flere sett av perspektiver på kunnskapsdeling og *læring* i casevirksomheten. De empiriske undersøkelsene ville da ha blitt mer omfattende og dekket flere ledd i organisasjonen, men det forutsetter etter min mening andre typer spørsmålsstillinger enn de jeg valgte i min intervjuguide, og muligens også en annet tidsperspektiv enn tverrsnittstudie.

Som tidligere nevnt er valget av teori for oppgaven en annen begrensning. Teorier som forklarer læring, og hvordan kunnskapsdeling bidrar til læring, samt nettverksteorier er andre retninger som kunne vært aktuelle for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Med disse avsluttende refleksjonene og bemerkningene markeres avslutningen av denne kvalitative studien av hvordan kunnskapsdeling i nettverk og på uformelle arenaer bidrar til utvikling av kunnskap ved innføring av samhandlingsløsninger som M365 i Oslo kommune.

8 Referanser

- Bergholm, E. (2021, Mai). Opplæringsplan v1.0, Innføring av Office 365 Oslo kommune. *Opplæringsplan v1.0*. Oslo: Utviklings- og kompetanseetaten.
- Braun, V., & Clarke, V. (2008, Juli 21). Using thematic analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, Routledge, ss. 77-101.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science* 13(4), ss. 442-455.
- Carlile, P. R. (2004, 5 15). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework For Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, ss. 555-568.
- Clarke, T. (2020). *The four stages of Psychological Safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cook, S. D., & Brown, J. (1999). Bridging Epistemologies: The generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organizational Science*, 10(4), ss. 381-400.
- Doronin, D., Lei, S., & Shah, S. H. (2021). Reconsidering concept of knowledge sharing: search for quality dimensions. *Kybernetes Vol. 50 No. 5*, ss. 1058-1074.
- Edmonson, A., & Harvey, J.-F. (2017). *Extreme teaming*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Eggebø, H. (2020). *Personlig blogg, Helga Eggebø*. Hentet fra Helga Eggebø: <https://helgaeggebo.no/tematisk-analyse-metodeartikkelen-som-loyser-alt/>
- Foerster-Metz, U., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018, Mai 14). *Digital Transformation and it's Implications on Organizational Behavior*. Hentet fra Journal og EU Research in Business, IBIMA Publishing: <https://pdfs.semanticscholar.org/798b/72e150bdba29066886841e80a7869ad8b89b.pdf>
- Friedrich, T., Vessey, W., Schuelke, M., Ruark, G., & Mumford, M. (2009, Desember). *A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader*

- and team expertise within networks*. Hentet fra The Leadership Quarterly, s.933-958:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309001787>
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2002). Learning in a constellation of interconnected Practices: Canon og Dissonance? *Journal of management studies* Vol. 39 (4), ss. 419-436.
- Gow, K., & McDonald, P. (2000, 3). Attributes required of graduates for the future workplace. *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 52, , ss. 373-396.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, 6.utgave*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Norsk lyd- og blindeskriftsbibliotek.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An introduction to actor-network theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Nesheim, T., & Olsen, K. (2011). Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon. *Magma* 0311, ss. 64-70.
- Nesheim, T., Olsen, K., & Tobiassen, A. (2011). Knowledge communities in matrix-like organizations: managing knowledge towards application. *Journal of knowledge management vol.15 (5)*, ss. 836-850.
- Newell, S. (2015). Managing knowledge and managing knowledge work: what we know and what the future holds. *Journal of Information Technology*, ss. 1-17.
- Newell, S., Robertsen, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge Work an innovation*. London: Red Globe Press, Springer Nature Limited 2019, gjengitt i Norsk lyd- og blindeskriftbibliotek (NLB) 2020.
- Nicolini, D. (2011, mars 22). Practice at the site of knowing: Insights from the Field of Telemedicine. *Organization Science*, ss. 602-620.
- Nonaka. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*.

- Nonaka. (2007, July-August). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, vol.85 (7-8), ss. 164-171.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998, Spring). The Concept of "Ba". Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, VOL 40, No 3.
- Orlikowski, W. J. (2002, Mars). Knowing in Practice: Enacting a collective capacity in distributed organizing. *Organization Science*, Vol. 13 (3), ss. 249-273.
- Oslo kommune. (2022). *Oslokommune.no*. Hentet fra Kommunal økonomi og forvaltning: <https://www.oslo.kommune.no/statistikk/kommunal-okonomi-og-forvaltning/ansatte-i-oslo-kommune/>
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Schatzki, T. R. (2002). *The Site of the Social: A Philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
- Schatzki, T. R. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, Vol. 26 (3), ss. 465-484.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schön, D. A. (1995). *The reflective Practitioner: How professionals think in action*. Aldershot: Arena.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989, August). Institutional Ecology, Translations and Boundary Object: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology. *Social Studies of Science*, Aug. 1989, Vol. 19, No. 3, Sage Publications Ltd., ss. 387-420.
- Szulanski, G. (2000, Mai). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol 82, No. 1, ss. 9-27.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - innføring i kvalitative metoder*. Oslo: Fagbokforlaget.

- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - innføring i kvalitative metoder*. Oslo: Norsk lyd- og blindeskriftbibliotek.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard: MA: Harvard Business School Press.
- Yukl, G., & Gardener, W. (2020). *Leadership in Organizations*. Harlow, Essex: Pearson.
- Øksendal, A. (2021, desember). Ledelse av prosjektet som innfører en digital arbeidsplass med skytjenester i Oslo kommune. *Eksamensoppgave i kurset Offentlige organisasjoner, samfunnsstyring og politikk, NTNU videre*. ikke utgitt.
- Øksendal, A. (2022, desember). Teaming og ledelse av team: En øvelse i teaming og ledelse av team som gruppearbeid". *Eksamensoppgave i kurset Relasjonell ledelse og teamutvikling, NTNU videre*. ikke utgitt.

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Invitasjon til å delta i forskningsprosjektet: «Kunnskapsdeling på formelle og uformelle arenaer»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan kunnskapsdeling i nettverk og på uformelle arenaer bidrar til utvikling av kunnskap ved innføring av M365 i Oslo kommune. I dette skrivet gis informasjon om målet for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn for formål

Dette arbeidet gjøres i forbindelse med en erfaringsbasert mastergrad i organisasjon og ledelse ved NTNU med spesialisering innen organisasjon, samfunn og endring. Formålet med studien er å forstå hvordan kunnskapsdeling i nettverk og på uformelle arenaer bidrar til utvikling av kunnskap ved innføring av ny teknologi/nye arbeidsverktøy i store organisasjoner, basert på casestudie av Oslo kommune sin innføring av samhandlingsløsningen Office365.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du samtykker til å gi et delvis strukturert individuelt intervju. Du vil bli spurt om deling av kunnskap, nettverk og læring ut fra din rolle som deltaker i superbrukernettverket for Office365 i kommunen. Hvert intervju vil ta mellom 30 og 60 minutter å gjennomføre, og opplysningene dokumenteres ved hjelp av lydopptak som senere transkriberes til tekst.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om det bli anonymisert. 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 arbeidsplassen å delta i prosjektet.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med meg, Anne Øksendal, anne.oksendal@stud.ntnu.no, tel. 93059147. Ansvarlig institusjon for håndtering av data er NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, emneansvarlig Emil Røyrvik, tel. 73550366, emil.royrvik@ntnu.no. Studien meldes til Sikt (tidligere Norsk senter for forskningsdata, NSD).

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle kontaktopplysninger og intervjudata vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Personene som vil ha tilgang til prosjektet ved NTNU er veileder Roger Klev og meg som masterstudent. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene, vil navn og kontaktopplysninger anonymiseres og erstattes med en kode som lagres i en egen navneliste adskilt fra øvrige data. I publikasjonen vil det benyttes pseudonymer når deltakerne omtales (Informant 1,2,3 osv.), og anonymitet vil etterstrebnes i alle beskrivelser knyttet til deltakerne og i gjengivelse av svarene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. februar 2024. Ved prosjektet slutt vil alle lydopptak, samt andre opplysninger som kan bidra til å identifisere deltakerne i prosjektet bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet ved NTNU eller til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Sikt/tidligere NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Masterstudent Anne Øksendal, e-post: anne.oksendal@stud.ntnu.no, tlf.: 930 59 147
- NTNU ved veileder Roger Klev, e-post: roger.klev@gmail.com
- Kontakt for spørsmål knyttet til personvern ved NTNU: personvern@ism.ntnu.no. Personvernombud NTNU: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no, tel. 930 79 338
- Sikt/NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, tel. 73 98 40 40, kontaktskjema: <https://sikt.no/kontakt-oss>

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien «Kunnskapsdeling i nettverk og på uformelle arenaer» og er villig til å delta.

Dato/ Signert av informant

Dato/Signert av masterstudent

Vedlegg2: Intervjuguide

<p>Tema som spørsmål knyttes til</p>	<p>Problemstillingen: Hvordan bidrar kunnskapsdeling i nettverk og på uformelle arenaer til utvikling av kunnskap ved innføring av samhandlingsløsninger som Office 365 i Oslo kommune?</p> <p><i>Forskningsspørsmål som skal belyses:</i> <i>Hvilke nettverk/arenaer blir benyttet til kunnskapsdeling i organisasjonen (sentralt og lokalt)?</i> <i>Hvordan foregår kunnskapsdeling på disse arenaene (sentralt og lokalt, i formelle og uformelle nettverk)?</i> <i>Hvilke faktorer bidrar til å fremme eller hemme kunnskapsdeling på disse arenaene?</i></p>
<p>Introduksjon</p>	<p>Presentasjon av deg selv, studiet og oppgaven Mitt navn er Anne Øksendal. Jeg studerer organisasjon og ledelse med spesialisering innen organisasjon, samfunn og endring, som er et erfaringsbasert masterprogram ved NTNU. Jeg skriver nå en masteroppgave som den avsluttende delen av studiet. Oppgavens tema er: <i>Hvordan bidrar kunnskapsdeling på formelle og uformelle arenaer ved innføring av samhandlingsløsninger som Office 365 i Oslo kommune?</i></p>
<p>Oppgavens tema</p>	<p>Jeg ønsker å studere fenomenet kunnskapsdeling på ulike arenaer. Med arenaer menes både formelle og uformelle arenaer som finnes på egen arbeidsplass. Jeg ønsker videre å undersøke hva som fremmer og hemmer kunnskapsdeling på nevnte arenaer.</p>
<p>Bakgrunn informant</p>	<p>Hvor lenge har du jobbet i nåværende organisasjon? Hva er din bakgrunn? Hvilken rolle har du på din arbeidsplass? Hvordan vil du beskrive din arbeidshverdag?</p>
<p>Hvilke arenaer som blir benyttet til kunnskapsdeling?</p>	<p>Hvordan ble etableringen av nettverk og opplæringen i M365 organisert? Hvordan ble deltakere rekruttert til nettverket? Hvilken bakgrunn og roller hadde deltakerne som ble rekruttert til nettverket? Hva har vært din motivasjon for å arrangere og delta i nettverket? Hvor mye tid brukte du til oppgaven, med og uten selve møtene? Hva var (det uttrykte) målet med (felles) opplæringsaktivitetene og hvordan ble målet kommunisert til deltakerne? Hvor ofte var det felles opplæringsaktiviteter og hvordan var deltakelsen på møtene? (Hvem deltok oftest (rolle/funksjon)?)</p>

<p><i>Hvordan kunnskapsdeling foregår?</i></p>	<p>Kan du beskrive hva som skjer på møtene i nettverket?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva var typiske tema? - hvordan ble temaene presentert? - Hvordan ble det tilrettelagt for videre deling av kunnskapen som ble formidlet i nettverksmøtene? <p>Hvilke tema (eller innhold) ble (ofte) diskutert på møtene? Hvem var det som planla hvilke temaer som skulle tas opp? Hvordan fikk deltakerne høre om det som skulle foregå/foregikk i møtene på nettverket, om viktige ting som ble tatt opp der? Hvordan var interessen for å delta og innholdet? Hvordan var interessen for å ta i bruk nye verktøy i M365?</p>
	<p>Hvordan var kontakten mellom nettverksdeltakerne utenom nettverksmøtene? Hvordan foregår dialogen da og hva er typiske tema?</p>
	<p>Hvordan foregikk opplæring i MS365 utenom nettverksmøtene? (uformell dialog) Hvordan / hvor / i hvilke situasjoner var det mest vanlige stedet å utveksle ideer, kunnskap og kompetanse om verktøyene med andre kolleger? Hvilke av Office365 verktøyene var det mest interesse for å lære om? (som bruk av kanaler i Teams, holde digitale møter, dokumentdeling, dokumentlagring, etc.)</p>
	<p>Hvordan gikk du frem når du skulle dele et tips eller vise nye fremgangsmåter for bruk av verktøyene? For eksempel om:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) nye måter å lagre og dele dokumenter på? b) Nye måter å samarbeide på, som samskriving i dokumenter? c) Kommunisere med andre via Teams?
<p><i>Faktorer som fremmer og hemmer kunnskapsdeling</i></p>	<p>Hvordan opplevde du selv rollen som superbruker/koordinator? (stikkord: viktig/uviktig/tid/organisering/bakgrunn/interesse)</p>
<p><i>Språkbarrierer</i></p>	<p>Hvordan gikk du frem hvis du måtte forklare fagterminologi eller teknisk språk typisk for O365-verdenen for kolleger med en annen fagbakgrunn enn deg selv? Hva gjorde du hvis du ikke ble forstått? Hvilke hjelpemidler hadde du tilgang på?</p>

