

Deling og differensiering av kunnskap i organisasjoner

Et casestudie av prosessledelse og kunnskapsutvikling i en offentlig etat

Cecilie Nygård

Veileder

Hans Christian Garmann Johnsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne masteroppgaven er utført ved institutt for arbeidsliv og innovasjon på handelshøyskolen ved Universitetet i Agder, avdeling Grimstad, og markerer slutten på fem år med høyere utdanning.

Emnet i denne studien var et resultat av at jeg våren 2014 fikk lov til å skrive en eksamensoppgave om bedriften Qualisoft AS, og hvordan deres lokalisering i Norge kunne illustrere næringen de kan plasseres innunder: kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting. Det nye bekjentskapet med Qualisoft, og tjenestene de leverer innenfor Business Process Management (BPM) ga mersmak, og resulterte så i denne masteroppgaven som i større grad tar for seg bedriftens tjenester, og innvirkningen av disse.

Prosessledelse er en bedriftsorientering som blant annet skal hjelpe organisasjoner med å skape en helhetlig oppfattelse og forståelse av organisasjonen og dens prosesser - som slik gjør det enklere å arbeide mot organisasjons overordnede mål. Med dette i bakhodet, ble det fort utviklet en egen personlig interesse og et engasjement rundt temaet. To personlige mål var dermed å kunne lære noe nytt om prosessledelse og kunnskapsutvikling, men også å få muligheten til å komme tilbake med lærdom til Qualisoft, forankret i en analyseramme fra ulike teorier som er blitt formidlet igjennom eget studieforløp.

Å skrive en egen masteroppgave har vært en spennende og utfordrende prosess, som har gitt mye læring. Takket være denne studien har jeg fått muligheten til å spesialisere meg innenfor hvordan prosessledelse tar en tradisjonell tilnærming til kunnskapsutvikling, og se på hvordan de sosiale mekanismene spiller inn i forhold til deling og differensiering av kunnskap.

Til slutt ønsker jeg å takke de som har hjulpet meg i prosessen, der en spesiell takk går til mine kontaktpersoner i Qualisoft AS; Hans-Christian Grung-Olsen og Martin Andestad som har hjulpet, fulgt opp og veiledet meg i deres bedrift og tjenestene som Qualisoft leverer.

Det er også ønskelig å vie en takk til Aina Sundve som inviterte meg inn til Oslo vann- og avløpsetaten (VAV), slik at jeg fikk muligheten til å forske på implementeringen av AKVA-prosjektet. I den forbindelse må også respondentene takkes; hver og en av disse ga gode og utfyllende svar som har hjulpet meg igjennom prosessen.

Til slutt må min veileder Hans Christian Garmann Johnsen fra Universitet i Agder vies en stor takk, som har hjulpet meg, og kommet med gode veiledninger og tilbakemeldinger igjennom hele prosessen.

Tusen takk!

*Cecilie Nygård
Grimstad, mai 2015.*

Sammendrag

Denne masteroppgaven er et kvalitativt casestudie, som er basert på semistrukturerte intervjuer med ansatte i Oslo vann- og avløpsetaten (VAV) som er kjent med AKVA-prosjektet. Hensikten har vært å se nærmere på deling og differensiering av kunnskap i organisasjoner. Mer konkret har det blitt sett på hvordan den tradisjonelle tilnærmingen til Business Process Management (BPM) har en tro på at bedriftsorienteringen vil gi en direkte forbedrende innvirkning på organisasjonen.

Studien er basert på teorier om kunnskapsutvikling som har blitt formidlet igjennom studieforløpet, samt ekstern litteratur som har gjort det mulig å utvikle en utvidet forståelse av temaet. *Primært* er benyttet to ulike teorier, som er SECI-modellen (1995) som illustrerer tilnærmingen - og tankegangen bak den tradisjonelle formen for BPM. For videre å etablere en bredere forståelse av temaet, ble arbeiderkollektivet av Sverre Lysgaard (1961/1976) benyttet for å nyansere denne tilnærmingen. I den anledning er det overordnede forskerspørsmålet i denne studien formulert som følger:

BPM-tenkning baserer seg på en antagelse om deling av kunnskap og informasjon, både gjennom å gjøre kunnskapen eksplisitt og ved å spre den til andre. Hvilke sosiale mekanismer bidrar til å støtte en slik kunnskapsutvikling - og deling, og hvilke sosiale mekanismer bidrar til å begrense slike prosesser?

For å kunne se nærmere på dette ble det videre formulert tre forskerspørsmål, som mer konkret går på de ansatte i VAV, og hvordan de deler og benytter kunnskap i AKVA:

- 1. Er de ansatte villige til å dele sin kunnskap?*
- 2. I hvilke grad benyttes den kunnskapen som er gjort tilgjengelig?*
- 3. Unngår ansatte å benytte verktøy som kan bidra til kunnskapsutvikling?*

Studien viser at de sosiale mekanismene, og hvordan de ønsker å dele og benytte kunnskap spiller en viktig rolle ved å etablere en prosessledet bedrift. Kunnskapsutvikling i et BPM-perspektiv bør derfor tolkes i en nyansert ramme.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	4
INNLEDNING	8
1. CASE	11
1.1 Qualisoft AS	11
1.1.1 Business Process Management (BPM).....	11
1.1.2 Prosessarkitektur.....	16
1.2 Oslo vann- og avløpsetaten (VAV).....	19
1.2.1 AKVA-prosjektet.....	20
2. METODE.....	21
2.1 Intervju.....	24
2.2 Dokumentanalyse	27
2.3 Validitet og reliabilitet.....	28
2.4 Styrker og Svakheter.....	30
3. TEORI	32
3.1 Organisasjoners kunnskapsspiral.....	32
3.1.1 Eksplisitt og taus kunnskap.....	33
3.1.2 'Ba'.....	34
3.1.3 SECI-modellen	35
3.1.4 Kunnskapsressurser.....	38
3.1.5 Avslutning	40
3.2 Lysgaard og Arbeiderkollektivitet.....	41
3.2.1 Systemforståelsen	41
3.2.2 Det teknisk / økonomiske system.....	44
3.2.3 Det menneskelige system.....	45
3.2.4 Arbeiderkollektivet	45
3.3 Kombinering av litteraturgjennomgangen	50

4. DRØFTING	52
4.1 Kunnskap i AKVA.....	52
4.1.1 Er de ansatte villige til å dele sin kunnskap?.....	52
4.1.2 I hvilke grad benyttes den kunnskapen som er gjort tilgjengelig?.....	56
4.1.3 Benytter de ansatte seg av verktøy som kan bidra til kunnskapsutvikling?.....	60
4.2 Hvilke mekanismer bidrar/begrenser prosesser for kunnskapsutvikling -og deling?	63
5. KONKLUSJON	68
6. KILDER	71
7. VEDLEGG.....	76
7.1 Intervjuguide	76

FIGURER

<i>Figur 1: En konseptuell modell av strukturen til et kvalitetssystem</i>	<i>18</i>
<i>Figur 2: SECI-modellen.....</i>	<i>35</i>
<i>Figur 3: Ledd for innpasning i en arbeidsorganisasjon</i>	<i>44</i>
<i>Figur 4: Det dynamiske bildet av kollektivets utvikling og selvoppholdelse.....</i>	<i>47</i>

TABELLER

<i>Tabell 1: Tre ulike BPM-tilnærminger.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabell 2: Ulike intervjuformer.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabell 3: Kunnskapsressurser.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabell 4: Systembærende vs. Systembåret.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabell 5: SECI-modellen komplementert med arbeiderkollektivet.....</i>	<i>50</i>

Innledning

Kunnskap og kunnskapsutvikling er et viktig fokusområde i dag, hvor det hersker enighet at kunnskap bidrar til blant annet økonomisk utvikling. I 2014 publiserte Hans Christian Garmann Johnsen en bok ved navn "A New Natural Resource", der hovedargumentet var knyttet til at vi i dag ser på kunnskap som den nye "naturressursen" på samme måte som teknologi var den store driveren under den industrielle revolusjon (Garmann Johnsen, 2014a, s. 73). En organisasjon som legger til rette for en kontinuerlig kunnskapsutvikling anses med dette å være mer rustet ovenfor markedet, og er dermed et viktig argument for å arbeide for en kunnskapsutvikling: "[...] kunnskap er den mest fundamentale ressurs og læring den viktigste prosess i dagens økonomi for å utvikle innovasjoner" (Lundvall & Johnsen, sitert i Karlsen, 2008, s. 81).

I den anledning finnes det en bedriftsorientering hvor kunnskapsutvikling stimuleres, og er kjent som Business Process Management (BPM) eller "prosessledelse". BPM-teori har en betydelig popularitet i dag, noe et raskt Google Scholar-søk er med på å bekrefte; med i overkant av to millioner treff på vitenskapelige artikler i februar 2015. Formålet med en slik bedriftsorientering er forankret i ønsket om å oppnå en oversikt over hele organisasjonen, og således gi grunnlag for å støtte og forbedre ulike prosesser mot målsettinger som er satt. Et resultat av en slik orientering vil være en økende helhetsforståelse av organisasjonen blant de ansatte, i tillegg til å sikre at kunnskap blir akkumulert i systemet. BPM kan slik betraktes som en betydelig bidragsyter for kunnskapsutvikling. Nyere forskning viser blant annet at BPM øker graden av en kontinuerlig forbedring i organisasjoner (Biazzo & Benardi, 2003).

BPM tar en tradisjonell stilling til læring og kunnskapsutvikling, der kunnskapsutvikling forventes som et resultat av nøye kartlegging og styring av prosesser i organisasjonen det gjelder. For å kunne se nærmere på dette er det i denne studien i hovedsak benyttet to ulike teorier, der den ene er teorien om en kontinuerlig kunnskapsspiral utviklet av Nonaka og Takeuchi (1995) som tror på en kontinuerlig og dynamisk kunnskapsutvikling så lenge taus

og eksplisitt kunnskap deles og akkumuleres i systemet. En slik tilnærming til kunnskap underbygger en optimistisk tro på at kunnskap er i stadig utvikling, og for å nyansere dette er det presentert en teori som er hentet fra et forskningsprosjekt fra 50-tallet ledet av Sverre Lysgaard (1961/1976). Dette forskningsprosjektet viste til at det eksisterte et type arbeiderkollektiv i bedriften, som fungerte som en type motstand til ledelsen av bedriften, og derav ledelsens ønske om endring og forbedring. Arbeiderkollektivet vil i denne anledning tjene som en nyansering av den optimistiske oppfatningen vedrørende kunnskap - og kunnskapsutvikling i SECI-modellen. Det overordnede forskerspørsmålet i denne studien er dermed formulert som følger:

BPM-tenkning baserer seg på en antagelse om deling av kunnskap og informasjon, både gjennom å gjøre kunnskapen eksplisitt og ved å spre den til andre. Hvilke sosiale mekanismer bidrar til å støtte en slik kunnskapsutvikling - og deling, og hvilke sosiale mekanismer bidrar til å begrense slike prosesser?

For å besvare dette forskerspørsmålet ble det stiftet et samarbeid med en konsulentbedrift ved navn Qualisoft AS. Qualisoft arbeider med å skreddersy løsninger innen BPM og prosessarkitektur til sine kunder i offentlig og privat sektor, der begrepet *prosessarkitektur* viser til helhetlige virksomhetssystemer som kartlegger og illustrerer alle prosesser i en organisasjon. Tradisjonelt har BPM både internt i organisasjoner og eksternt ut mot andre organisasjoner bestått av brukermanualer og medfølgende store bunker med papir. I dag er det derimot et fokus på dynamiske og interaktive verktøy for helhetlige virksomhetssystemer, som kontinuerlig kan oppdateres basert på brukeres tilbakemeldinger. *Menneskene* anses dermed som en viktig faktor.

Menneskene og deres påvirkning belyses også av en studie publisert av Jon Iden (2011) på *Magma*, som er ECONAS tidsskrift for økonomi og ledelse. Her konkluderes det med at bedrifter har en tendens til å utnytte de helhetlige virksomhetssystemene dårlig, som videre resulterer i en dårlig utnyttelse av de mulighetene som ligger til rette.

For å kunne forske på Qualisoft og deres BPM-tjenester ble det videre stiftet et samarbeid med én av deres kunder; Oslo vann - og avløpsetaten (VAV). I denne etaten arbeider Qualisoft med et prosjekt ved navn AKVA (Avvik, Kvalitet, Vann og Avløp), hvor formålet var å få på plass et helhetlig virksomhetssystem i etaten. Denne studien er således et casestudie, som utforsker Qualisoft som en tjenestetilbyder, og deres implementering av AKVA i VAV. AKVA vil her være i sentrum, og for å se nærmere på dette er det utformet tre forskerspørsmål som er knyttet til hvordan de ansatte i VAV deler og benytter kunnskap, i tilknytning til AKVA;

- 1. Er de ansatte villige til å dele sin kunnskap?*
- 2. I hvilke grad benyttes den kunnskapen som er gjort tilgjengelig?*
- 3. Unngår ansatte å benytte verktøy som kan bidra til kunnskapsutvikling?*

De tre forskerspørsmålene søker å forstå ulike sider ved deling og differensiering av kunnskap i tilknytning til AKVA, der det søkes å finne ut om de ansatte er villige til å dele og å benytte kunnskap. Delingen og benyttelsen av kunnskapen som er tilgjengeliggjort illustrerer her viktigheten av å fange opp og dele kunnskap i AKVA og etatens kunnskapsspiral.

For å besvare disse vil det først bli presentert ulike kapitler som er med på å beskrive studien; caset som inneholder en introduksjon av Qualisoft, Oslo vann- og avløpsetat (VAV), AKVA-prosjektet, og hva BPM og prosessarkitektur er, etterfulgt av metoden som er benyttet i studien. Før selve drøftingen av forskerspørsmålene er det i tillegg presentert en teorigjennomgang som tilbyr en teoretisk forståelsesramme. Selve drøftingen belager seg på data som fremkom i studien, og vil bidra til å kunne svare på de tre forskerspørsmålene.

1. Case

I dette kapitlet er caset presentert, som kan karakteriseres som en tredeling mellom bedriften Qualisoft AS, deres kunde Oslo vann- og avløpsetaten (VAV), og prosjektet som Qualisoft arbeider med hos VAV, som er navngitt AKVA-prosjektet. Det vil også bli redegjort for hva BPM og prosessarkitektur er, for å kunne etablere en forståelsesramme rundt hva denne bedriftsorienteringen dreier seg om.

1.1 Qualisoft AS

Høsten 2014 ble det inngått et samarbeid med konsulentbedriften Qualisoft AS og undertegnede, der målet var å skrive en masteroppgave om tjenestene bedriften tilbyr. Qualisoft ble stiftet i 1994, og har i dag kontorer i Norges fem største byer; Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger og Kristiansand. Bedriften kan kategoriseres som en SMB-bedrift (små og mellomstore bedrifter) (NOU 1995:16, 1995, s. 44) med mellom 50 og 60 ansatte.

Qualisoft kan videre plasseres under næringen ved navn *kunnskapsintensive forretningsmessige tjenesteytinger* eller "KIFT", som kan deles inn i to underkategorier; Den første underkategorien dreier seg om tjenester for å utvikle, vedlikeholde og forbedre ulike systemer og programvarer, mens den andre konsentrerer seg om bedriftsrådgivning innenfor forbedringsløsninger, kostnadsbesparelser også videre (Aslesen & Isaksen, 2005, s. 201). Ut i fra dette er dermed et viktig karakteristika at bedrifter innen KIFT-næringen tilbyr *tjenester* av ulik art.

1.1.1 Business Process Management (BPM)

Mer konkret arbeider Qualisoft primært med å veilede i Business Process Management (BPM) eller "prosessledelse", som inkluderer tjenester knyttet til teoretisk veiledning, kursing og rådgiving. Kort forklart handler BPM om å styre og etablere prosesser i en organisasjon.

For å etablere en økende forståelse rundt Qualisoft sitt primære arbeid, vil det nedenfor redegjøres for hva BPM er. Det bør nevnes at denne studien ikke har et formål om å presentere eller avdekke konkrete og detaljerte strategier for en BPM-implementering, slik at det kun vil bli gitt en generell innføring. Definisjonen av BPM som er valgt ut for denne studien er utformet av Jeston og Nelis (2014, s. 4), og tar hensyn til de nøkkelord undertegnede mener er relevante for å danne en slik forståelsesramme;

A management discipline focused on using business processes as a significant contributor to achieving an organization's objectives through the improvement, ongoing performance management and governance of essential business processes.

De viktigste nøkkelordene er ovenfor uthevet i kursiv skrift. Jeston og Nelis (2014) har selv begrunnet hvorfor disse er viktige for å belyse BPM, og disse er redegjort for i teksten nedenfor i kronologisk rekkefølge. Nøkkelordene er henholdsvis oversatt til i) ledelse, ii) prosesser, iii) strategiske mål og målsetting, iv) forbedring, v) resultatstyring og vi) styringen av viktige bedriftsprosesser. I tillegg til Jeston og Nelis sine egne begrunnelser, blir det nedenfor presentert nyanser fra andre sakkyndige.

Først og fremst fremheves viktigheten av en god *ledelse*, der ledere bør forstå prosesser i organisasjonen som en faktor for (eller imot) suksess (Jeston & Nelis, 2014, s. 5). Iden (2013, s. 52) argumenterer for at særlig involvering er et vanlig problem i norske bedrifter; ledere involverer seg ikke nok i prosessene, og hvordan de fungerer. En *prosess* i denne betydning beskrives som "it is the way things get done around here" (Jeston & Nelis, 2014, s. 5), og viser til en lignende tilnærming til hva Hammer (2010, s. 11) legger i begrepet; "all work is process work". I boken *Competitive Advantage* gjennomgår Porter (1985) hvordan en organisasjon kan innrette seg for å skape et konkurransefortrinn, og et av fokusene i den anledning er forankret i å kartlegge organisasjonens verdikjede, ved blant annet å dele organisasjonens prosesser inn i ulike deler; i) primærprosesser og ii) støtteprosesser. Primærprosessene viser til de sentrale oppgavene som ofte finner sted i en organisasjon; som innkjøp og salg av varer. Støtteprosessene på den andre side innbefatter støtten av primærprosessene, som kan eksemplifiseres ved ulike former for anskaffelser,

personalet i en organisasjon og IT-systemer som bidrar til hjelp i utførelsen av primærprosessene.

De strategiske målene som en ønskelige for organisasjoner å arbeide mot er med på å definere hva BPM bør fokusere på (Jeston & Nelis, 2014, s. 5). Jeston og Nelis (2014, s. 5) presiserer at BPM ikke er målsettingen i seg selv, men må ses på som et middel til å nettopp oppnå de mål organisasjonen har. Iden (2013, s. 52) peker på utfordringer ved å knytte prosessmål til organisasjonens overordnede mål, da dette ofte kan være vanskelig. Et eksempel på dette kan være hvordan toppledelsen setter et overordnet mål om at bedriften skal drives kostnadseffektivt, men ikke formulerer konkrete prosessmål for hvordan de ulike avdelingene kan bidra med sin del av helheten.

Eksempler på mål generelt kan være knyttet til forbedring igjennom effektivitet, rasjonalitet og tilpasningsevne (Harrington, sitert i Iden, 2011). Grad av forbedring kan for øvrig utarte seg ulikt, og må anses kontekstuel (Jeston & Nelis, 2014, s. 5). BPM kan dermed bidra til å forbedre allerede eksisterende prosesser, eller det kan stimulere til en mer radikal tilnærming til organisasjonen ved å endre på de store strukturene. Mål og resultatstyring henger sammen, der resultatstyringen bidrar til å oppnå målsettingene. Dette kan eksemplifiseres ved organiseringen av prosessene; kartlegging av personalet, deres ferdigheter, motivasjon, mål, belønninger, struktur, samt kartlegge systemer som er nødvendige for å støtte en prosess (Jeston & Nelis, 2014, s. 5). Dette fordi BPM til syvende og sist handler om å styrke forretningsprosessene i organisasjonen med et virksomhetssystem fra start til slutt (Jeston og Nelis, 2014, s. 5). På den andre side er det også viktig at medarbeiderne i en organisasjon har kjennskap og kunnskap om BPM:

Heller enn å se bedriften som en samling ulike funksjonsområder, skal ledere og ansatte i en prosessledet bedrift fokusere på hvordan oppgavene utføres, hvordan oppgaver overføres fra en enhet til en annen, og hvordan enhetene samlet sett bidrar til oppgaveløsningen. Prosessledelse innebærer at ledere og ansatte kjenner arbeidsprosessene og ser dem som sentrale enheter i organisasjonen (Iden, 2011).

I den sammenheng finnes det ulike metoder å implementere BPM på, der de Bruin og

Doebeli (2010, s. 774ff) nevner tre ulike metoder; i) BMP ved hjelp av teknologi for automatisering og styring av prosesser, ii) BPM som en livssyklus, samt iii) BPM som et mer helhetlig perspektiv på organisatorisk endring. Disse er forsøkt illustrert i tabellen nedenfor.

Tabell 1: Tre ulike BPM-tilnærminger

BPM	1)	Teknologi
		<ul style="list-style-type: none"> • IT/IS - basert løsning for prosessledelse. • Automatisere og kontrollere.
	2)	Livssyklus
		<ul style="list-style-type: none"> • Systematisk forbedring. • Ledelse av prosessene.
	3)	Helhetlig perspektiv
		<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonen som analyseenhet. • Fokus på en prosessorientert ledelse av hele organisasjonen.

Tabell 1: Tre ulike BPM-tilnærminger. Hentet fra "An Organizational Approach to BPM: The Experience of an Australian Transport Provider," av de Bruin, T., & Doebeli, G., 2010, s. 774ff.

De Bruin og Doebeli (2010, s. 559) diskuterer hvordan de tre BPM-formene fra Tabell 1 kan skape forvirring ettersom de har ulike tilnærmelser, men likevel kan være vanskelige å skille. Dette synliggjøres særlig i forsøk på å sammenligne ulike erfaringer innenfor feltet. Den første, *teknologi*, er for øvrig kategorien som lettfattelig kan skilles ut, da den tilnærmer seg BPM ved hjelp av teknologi, der IT og IS-systemer ses på som viktige komponenter for styring.

BPM som en livssyklus og BPM som et helhetlig perspektiv er imidlertid to kategorier som antas å være kompliserte å skille, noe De Bruin og Doebeli (2010) understreker. For å gjøre skillet tydeligere vises det til hvordan BPM som en livssyklus primært konsentrerer seg om prosessene, hvilket kan resultere i utfordringer i å se det hele bildet i organisasjonen (De Bruin & Doebeli, 2010, s. 561ff). Sabherwal, Hirschheim og Goles (2001) legger vekt på hvordan dette skaper problemer i identifiseringen av selve dynamikken i organisasjonen der

BPM implementeres.

BPM som et helhetsperspektiv er dermed en tilnærming som ser på flere faktorer, hvor et særlig viktig element henger sammen med tankegangen til menneskene som er involvert (De Bruin & Doebeli, 2010). I litteraturen finnes det imidlertid flere kilder på at nettopp dette kan være en utfordrende oppgave. Silva og Rosemann (2012, s. 22f) nevner blant annet hvordan den tradisjonelle formen for BPM har utfordringer med motivering av de sosiale mekanismene rundt prosessene. Først og fremst er dette knyttet til en "ovenfra og ned"-tilnærming, der strategier og målsettinger settes av ledelsen (Pflanzl & Vossen, 2014, s. 3869). Dette argumentet støttes av Schmidt og Nurcan (sitert i Ranghia & Karakostas, 2013, s. 8) som betrakter den tradisjonelle formen for BPM som en type hierarki, der prosesser blir formulert av toppledelsen og forventet fulgt opp. En slik tilnærming kan føre til at ansatte ikke benytter seg av prosessene, slik at det danner seg en avstand mellom målene og de faktiske resultatene av BPM-implementeringen (Ranghia & Karakostas, 2013, s. 8).

For å mestre disse utfordringene finnes det ulike tilnærminger, der for eksempel vom Brocke og Rosemann (2010, s. 119) er opptatt av at kultur spiller en viktig rolle, som i et BPM-perspektiv defineres som "the collective values and beliefs that shape process-related attitudes and behavior to improve business performance". Vom Brocke og Sinnl (2011, s. 358) nevner i den anledning at man uten fokus på kultur kan møte på en motstand til endring. I den sammenheng er menneskene viktige innenfor BPM, da bedriftsorienteringen må bidra til å få de ansatte i en organisasjon med seg både i tankegang og i praksis. Ifølge Filipowska, Kaczmarek, Koschmider, Stein, Weceł og Abramowicz (2011, s. 55) er nettopp en motstand til endring fra de ansatte et kjent problem. Pflanzl og Vossen (2014) argumenterer derfor med at ved å skape et miljø og en kultur for samarbeid, vil man kunne oppmuntre til endring, også i tråd med BPM.

The Process Excellence Network (PEX) er en nettside som beskrives som "a global community for process professionals, business leaders and executives who want to improve their businesses through process and operational excellence" (PEX Network, s.a.). Her har

Ohtonen (s.a.) skrevet en artikkel om de viktigste suksesselementene ved BPM, der de tre viktigste er i) tillit mellom ansatte, ii) åpen kommunikasjon mellom ledere og ansatte, og iii) en klar visjon. Dette innebærer at medarbeiderne bør ha tillit til hverandre og arbeide godt sammen, og at det samtidig eksisterer en åpen kommunikasjon mellom ledere og ansatte. Det forklares videre at uten en åpen kommunikasjon vil det være fare for at eventuelle problemer forholder seg skjult fra ledelsen. Visjonen karakteriseres som svært viktig, der ledere må dele visjonen med sine ansatte: "employees need to know which direction the organization is heading" (Ohtonen, s.a.). Ved å skape en visjon også blant de ansatte, vil det resultere i at de ansatte etterhvert føler en forpliktelse for å arbeide mot visjonen.

1.1.2 Prosessarkitektur

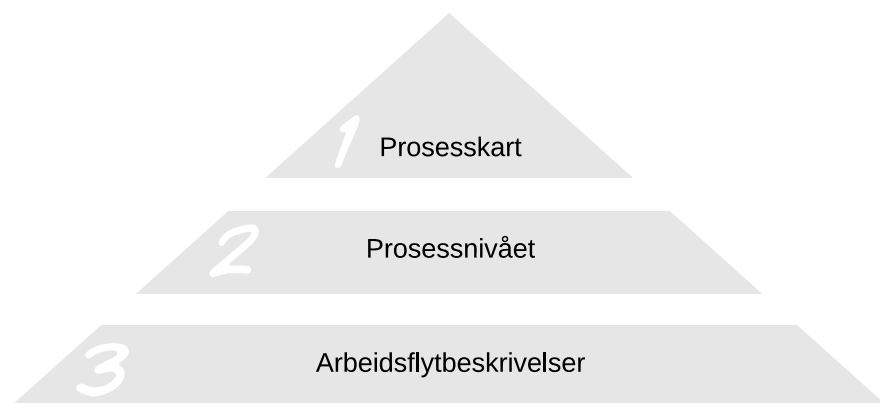
En viktig del av Qualisoft sin virksomhet er knyttet til hvordan de benytter dataverktøy for å bidra til en interaktiv og dynamisk tilnærming til BMP. Her benyttes det prosessverktøy for å tilpasse programvaren i henhold til kundenes behov. Prosessverktøyet visualiserer ulike prosesser i kundeorganisasjonen, og kan skaleres ned i nye lag av prosesser; som ender i en beskrivelse av arbeidsflyt. Kort forklart betyr dette at man ved å klikke på én prosess, kan se hva som skal gjøres, hvem som gjør det, hvilke standarder som må følges, hvilke IT-system som brukes og risikoer man må være oppmerksom på. Dette skal gi en annen forståelse for hvordan komponenter henger sammen, enn man ville fått uten en slik visualisering. Helt ned på individnivå i organisasjonen vil man dermed få en lik forståelse av organisasjonen og arbeidet som gjøres.

Et slikt konsept betegnes mer nøyaktig som en *prosessarkitektur*, og designer strukturene for prosessene som finnes i en organisasjon. Begrepet prosessarkitektur er blant annet definert som "an organised overview of business processes that specifies their relations, which can be accompanied with guidelines that determine how these processes must be organised" (Dijkman, Vanderfeesten, Hajo & Reijers, 2014, s. 3). Iden (2011) beskriver prosessarkitekturer som tekstlige og grafiske beskrivelser av bedriftens arbeidsprosesser, og disse kan være både papirbasert og / eller elektronisk. Hver arbeidsprosess må ha en leder,

eller en *prosesseier*. En prosesseier har i oppgave å sørge for at prosessene blir utformet og fulgt på en hensiktsmessig måte (Iden, 2011). En utfordring Iden (2013, s. 52) nevner er hvordan ledelsen kan finne det vanskelig å etablere et reelt prosesseierskap. Ettersom ledelse er viktig, vil dermed et prosesseierskap være essensielt for å oppnå gode resultater på ulike avdelinger i en organisasjon, der en umotivert leder vil minske sannsynligheten for at andre ansatte følger opp prosessene (Iden, 2011). Ohtonen (s.a.) er enig i dette og understreker viktigheten av å ha mennesker som er ansvarlige for de ulike prosessene, samtidig som de selv må støtte endringer i prosesser.

Qualisoft utvikler prosessarkitekturen for deres kunder igjennom programvaren Qualiware som de har 30 prosent eierskap i. Dette vil si at Qualisoft utvikler prosessarkitekturen ved hjelp av Qualiware, for så å publisere og gjøre prosessarkitekturen tilgjengelig for medarbeidere hos deres kunder. Iden (2011) skriver hvordan bedrifter i økende grad utnytter nettopp slike web-baserte intranettløsninger for å gjøre prosessarkitekturen synlig for medarbeidere i organisasjoner.

Moe og Dingsøyrr presenterer (2005) fire ulike forhold som bør være inkludert i en prosessarkitektur. Det første forholdet er beskrevet som aktiviteter i organisasjonen, som vil si noe om hvordan ulike prosesser utføres. Videre bør roller gjøres eksplisitt, der det beskrives hvordan de ulike aktivitetene fordeles mellom de involverte. De to siste forholdene som nevnes av Moe og Dingsøyrr (2005) er *ressurser* som sier noe om hvilke tilgjengelige hjelpemidler som benyttes i en prosessutførelse, samt hvilke *produkter / tjenester* som ulike arbeidsprosesser leverer. For å forklare dette nærmere kan man dele en prosessarkitektur inn i tre ulike nivåer som samlet inkluderer disse fire forholdene; i) prosesskartet, ii) prosessnivået og iii) arbeidsflytnivået (Iden, 2011). Dette er illustrert i figuren nedenfor (gjenskapt fra originalen).



Figur 1: En konseptuell modell av strukturen til et kvalitetssystem. Hentet og bearbeidet fra "Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse?," av J. Iden, 2011.

Slik man kan se i Figur 1 er prosesskartet plassert øverst, som viser til hvordan kartet illustrerer selve oversiktsbildet i prosessarkitekturen. På dette nivået finnes dermed en organisasjons viktigste prosesser og relasjoner. Et eksempel er hvordan man kan dele inn prosesskartet i primærprosesser og støtteprosesser som eksisterer i den aktuelle organisasjonen. Klikker man seg inn på én av disse, vil man på neste nivå komme frem til det som er navngitt *prosessnivået*. Prosessnivået beskriver hovedaktivitetene i prosessene, som eksempelvis kan være knyttet til budsjethåndtering, anskaffelser også videre. Det siste nivået illustrert i Figur 1 er *arbeidsflytbeskrivelser*, som knytter detaljene til utførelsen av hver prosess. Her presenteres det ofte detaljerte beskrivelser for hvordan man utfører de ulike aktivitetene. Sammenlagt vil dette si at arbeidsprosessene må identifiseres, navngis og dokumenteres (Iden, 2011). Iden (2011) gjorde en undersøkelse som viste at noen bedrifter forsøkte å benytte så lite ressurser som mulig for å utforme prosesser og prosesskart. Et resultat av en slik tilnærming gikk ifølge Iden (2011) på bekostning av å involvere flest mulig, som forklares som en viktig faktor for å skape engasjement rundt prosessene. I den samme undersøkelsen ble det dessuten nevnt at de involverte var innforståtte med "at det ikke er samsvar mellom kvalitetssystemets beskrivelser og reell praksis" (Iden, 2011). I tillegg viste det seg at "det er også kun et fåtall av bedriftene som tilbyr de ansatte

opplæring i prosesstankegangen og i metoder for prosessmodellering og prosessforbedring." (Iden, 2011).

Iden (2011) presenterer de områder i prosessarkitekturen som i størst grad blir benyttet av bedrifter, og det er knyttet til opplæring, nytten av å være et samleområde for diverse dokumenter og andre hjelpemidler i arbeidshverdagen, effekten av å være en pådriver for standardisering av ulike prosesser, samt at noen prosessarkitekturer tilbyr et rapporteringssystem for ulike avvik i organisasjonen. I den anledning trekker Iden (2011) særlig prosessarkitektur frem som et samleområde for maler, prosedyrer og andre tjenlige verktøy i arbeidshverdagen som mest praktisk nyttig for mange bedrifter, men at også rapporteringssystemer for avvik er bevist å redusere feil som kan oppstå, og som i utvidet betydning resulterer i en økt lønnsomhet.

Studien til Iden (2011) søkte å utforske om kvalitetssystemer, eller prosessarkitektur som er begrepet utvalgt i denne studien, fører til prosessledelse. Iden (2011) fant i den anledning ut at bedrifter ofte hadde en utfordring i å skape en helhetlig tilnærming. Et eksempel som ble nevnt var hvordan ledelsen i det daglige er lite opptatt av arbeidsprosessene, mens de ansatte begrenser prosessarkitekturen kun til eget arbeid. Spesielt arbeidsmengde og tidsbesvær nevnes i den sammenheng, da både ledere og ansatte ofte må prioritere andre oppgaver. Iden (2011) konkluderer til slutt med at prosessarkitektur ikke automatisk fører til prosessledelse, og forklarer dette med ledere som ikke har den helhetlige forståelsen som må til for å utnytte prosessarkitekturen maksimalt.

1.2 Oslo vann- og avløpsetaten (VAV)

For å forske på faktorer som kan støtte og begrense kunnskapsutvikling - og deling, ble det nødvendig å finne en organisasjon som kan tilby forskning på nettopp dette området. I den sammenheng satt Qualisoft undertegnede i kontakt med en av Qualisoft sine egne kunder; Oslo vann- og avløpsetaten (VAV). Etatens hovedoppgaver er knyttet til "drift, vedlikehold og fornyelse av byens renseanlegg, ledningsnett og pumpestasjoner for både drikkevann og avløpsvann" (Oslo kommune, s.a.).

VAV er en stor etat, hvor hovedlokasjonen alene har mellom 500 - og 600 ansatte, der stillinger i etaten varierer fra kontorarbeid til mer praktisk relatert arbeid ut mot ulike vannanlegg også videre. En utfordring hos VAV er dermed knyttet til oversikten over hele etaten for å sikre seg å drive etaten på en mest mulig hensiktsmessig måte. AKVA er et tiltak for å oppnå nettopp dette.

1.2.1 AKVA-prosjektet

VAV har innleid to faste konsulenter fra Qualisoft som arbeider fulltid hos dem. Prosjektet de arbeider med i dag går under navnet AKVA (Avvik, Kvalitet, Vann og Avløp) og ble initiert i 2011, med start høsten 2012. Målet for AKVA er å få på plass et helhetlig og prosessorientert virksomhetssystem, med prosesser som beskriver roller, arbeidsoppgaver og rutiner i organisasjonen. Delmål er knyttet til å kartlegge og utvikle prosessene, identifisere sammenhenger mellom oppgaver, tydeliggjøre krav til kvalitet på leveransene og etableres kontroller som skal sikre etterlevelse av lover og regler. En økende læring - og kunnskapsutvikling, kontinuerlig forbedring og en bedre måloppnåelse nevnes som andre betydelige faktorer VAV ønsker å oppnå med AKVA En kultur som verdsetter åpenhet med trygge ansatte som tør å stille krav, utfordre og melde fra om forbedringsområder, er derfor en kritisk faktor i et kontinuerlig forbedringsperspektiv (A. Sundve, personlig kommunikasjon, 20.05.2015).

2. Metode

Metode benyttes til å samle inn informasjon, som senere skal tolkes og vurderes (Rienecker & Stray Jørgensen, 2013, s. 187), og dette kapittelet vil redegjøre for de metodiske valgene som ble foretatt i løpet av studien. De metodiske valgene var basert på hvordan jeg på en gunstig måte kunne besvare hvilke sosiale mekanismer som kan bidra til å støtte kunnskapsutvikling - og deling, og hvilke sosiale mekanismer som kan bidra til å begrense slike prosesser. I tillegg har de metodiske valgene vært viktig for besvarelsen av de tre forskerspørsmålene som søker svar på om de ansatte I VAV er villige til å dele sin kunnskap, i hvilke grad de benytter kunnskap som er gjort tilgjengelig, og om de ansatte unngår å benytte verktøy som kan bidra til kunnskapsutvikling.

Ettersom denne studien således er av eksplorativ art (med hensikt om å tilegne en forståelse), ble det valgt å utføre en kvalitativ tilnærming til undersøkelsen. Hovedargumentet for dette lå i fordelene som kvalitative undersøkelser gir når det gjelder å gå i dybden av det som studeres (Befring, 1994, s. 63ff). Alternativet til kvalitative forskningsopplegg er kvantitative undersøkelser basert på å overføre datamateriale til tall - og analysere ut i fra dem (Befring, 1994, s. 54ff). Sistnevnte var ikke en målsetning i denne studien, ettersom kvantitative undersøkelser av den grunn gir lite rom for å oppdage underliggende faktorer i en problemstilling som er utforskende. Jacobsen (2005, s. 62) mener her at en eksplorerende problemstilling krever en metode som kan bidra til å få frem nyanser, og som dermed samstemmer med denne studiens formål og valg av kvalitativ metode.

Casestudie

Først og fremst er denne studien et casestudie, med et primært fokus på AKVA. Et casestudie kan karakteriseres som forskning på en bestemt hendelse / et tilfelle eller organisasjon over en gitt periode (Grønmo, 2004, s. 90). Således er et casestudie et godt utgangspunkt for å hente inn detaljer og synsvinkler i det man studerer, som i dette tilfellet er forankret i spørsmål vedrørende deling og differensiering av kunnskap. Som et resultat, vil man ende opp med en ny forståelse i den gitte konteksten.

Siden et casestudie kun fokuserer på en gitt kontekst vil en slik studie imidlertid få utfordringer i å presentere representative konklusjoner. Derfor er det viktig å understreke at caset i denne studien vil tjene som et illustrativt eksempel på at det eksisterer ulike mekanismer knyttet til kunnskapsdeling i AKVA-prosjektet.

Representativitet vil være vanskelig også med tanke på at en forskers vitenskapelige ståsted påvirker både selve forskningen og konklusjonen som kommer frem av studien. Arbnor og Bjerke (2009) presenterer ulike paradigmer som forklarer ulike fortolkningsrammer som kan kategoriseres etter grad av relativisme. Et av disse paradigmene befinner seg i sentrum av skalaen, og beskriver virkeligheten som en organisk utviklende prosess. Et slikt paradigme legger vekt på at miljøet påvirker mennesker, men også at mennesker påvirker miljøet (Arbnor & Bjerke, 2009). Forskerens mål innenfor dette paradigmet vil være knyttet til å forstå mønstre som skjer over tid, og forskningen vil videre være basert på intervjuer og analysering av dokumentert materiale. Dette paradigmet er i overensstemmelse med eget vitenskapelig ståsted, samtidig som det harmonerer med studiens formål; nettopp hvordan systemet påvirker mennesker, og hvordan mennesker også påvirker systemet.

I den forstand kan man si at studien er basert på en *systemforståelse* ovenfor det utvalgte caset. Et systemperspektiv kan beskrives som søken om å forstå ulike komponenter innenfor et system, for så å se disse i forhold til hverandre (Arbnor & Bjerke, 2009, s. 194). Som et resultat vil dette ende i en beskrivelse, forklaring og forståelse av systemet. Man ønsker med andre ord å se en *helhet* (Arbnor & Bjerke, 2009, s. 194). Det er for øvrig viktig å merke seg at helheten ikke behøver å være summen av komponentene i systemet (Arbnor & Bjerke, 2009, s. 55). I en utforskende studie som dette, kan en slik komponent være viktig for helheten; komponenten kan *emergere* på et høyere nivå. Dette betyr at én komponent kan innvirke på andre deler i systemet (Eronen, 2004, s. 10), og under datainnsamlingen ble det tatt hensyn til nettopp slike faktorer vedrørende kunnskap i AKVA.

Når det kommer til et systemisk perspektiv er det få begrensninger i hvilke metoder man kan benytte (Arbnor & Bjerke, 2009, s. 238). Et viktig kriterium for utformingen av en god forskningsmetode er hvilke data som er relevante for besvarelsen av problemstillingen. Arbnor og Bjerke (2009) beskriver fremdriftsplanen til en typisk systemforsker, hvor man går inn i forskningen uten en fastsatt hypotese. Dette er knyttet til ønsket om å oppdage sider ved studieobjektet som kan være interessant for videre forskning (Arbnor & Bjerke, 2009, s. 238). I denne studien ble det satt opp en eksplorativ fase ved datainnhenting, som hadde et slikt formål. I forkant av datainnsamlingen ble det satt opp et overordnet tema, som senere ble fokusert mot en interessant retning som følge av dataene som fremkom. Dermed ble målet etter den eksplorative fasen å fokusere på kunnskapsutvikling i sammenheng med BPM, i møte med sosiale mekanismer på arbeidsplassen.

Datamateriale

Underveis i planleggingsprosessen ble det tatt i betraktning at det finnes ulike typer data, og at disse er et resultat av forskningsmetodene man velger å benytte seg av. Under planleggingsfasen ble det følgelig gjort refleksjoner knyttet til hvordan dataene kunne bidra til å belyse problemstillingen. Ifølge Grønmo (2004, s. 231) vil data som står i relevans med problemstillingen automatisk gi en bedre datakvalitet. I den anledning kan det skilles mellom tre ulike typer data; primærdata, sekundærdata og tertiærdata. Primærdata innhentes direkte med kilden, for eksempel ved hjelp av observasjon eller kommunikasjon (Blaikie, 2010, s. 160). Primærdataene i denne studien ble innhentet ved hjelp av intervju, og er således studiens hoveddatakilde, assistert av sekundær - og tertiærdata.

Sekundærdata kjennetegnes som data hentet fra andre (Blaikie, 2010, s. 161) hvor et eksempel kan være innhenting av offentlig statistikk fra Statistisk Sentralbyrå (SSB). Det er for øvrig viktig å være oppmerksom på at ikke all sekundærdata er pålitelige kilder, og at slike kilder derfor bør reflekteres over i forkant. I denne studien ble sekundærdata i form av ulike dokumentanalyser benyttet for å bli kjent med caset, da en helhetlig forståelse i den sammenheng ble vektlagt.

Den siste formen for data som ble benyttet i denne studien er tertiærdata. Tertiærdata kjennetegnes ved at dataene både er samlet inn av én eller flere andre forsker(e), og som i tillegg er analysert (Blaikie, 2010, s. 161). Tertiærdata ble i hovedsak benyttet i forstadiet av studien, ved blant annet å lese andre masteroppgaver for å finne riktig kurs for egen forskning. Et eksempel er hvordan de to kontaktpersonene fra Qualisoft som har bidratt til denne studien, sammen skrev en litteraturanalyse om prosessledelse og innovasjon som sin mastergradsavhandling i 2013. Sistnevnte var interessant, da det ga et innblikk i kontaktpersonenes forståelsesramme rundt BPM, som således bidro til en forståelse over deres tankegang og teoretiske bakgrunn.

2.1 Intervju

Primærdataene for studien ble som nevnt hentet ved hjelp av intervjuer. Det finnes ulike former for intervju, og hovedtypene presenteres ofte som standardiserte, strukturerte, semistrukturerte og uformelle intervju. De nevnte intervjuene er presentert i grad av kontroll, og dette har jeg forsøkt å illustrere i tabellen nedenfor.

Tabell 2: Ulike intervjuformer

1)	Standardiserte intervju <ul style="list-style-type: none"> • Forhåndsformulerte og fastsatte spørsmål • Fastsatt rekkefølge • Ofte benyttet i spørreundersøkelser og meningsmålinger • Fastsatte svaralternativer (Larsen, 2008, s. 43).
2)	Strukturerte intervju <ul style="list-style-type: none"> • Fastsatte spørsmål, men med rom for åpne svar • Friere rekkefølge (Larsen, 2008, s. 43).
3)	Semistrukturerte intervju <ul style="list-style-type: none"> • Fritt for "avsporing" dersom det dukker opp noe spennende • Fastsatt intervjuguide (Thagaard, 2009, s. 89).
4)	Uformelle intervju <ul style="list-style-type: none"> • En "samtale" • Fastsatt tema (Thagaard, 2009, s. 89).

Tabell 2. Kilde: Egen tekst.

Studiens målsetning bidro til at de løsere intervjuvariantene ble vurdert som mest hensiktsmessig; semistrukturert og uformelt intervju. Fordelene med disse intervjuformene henger sammen med muligheten til å justere spørsmålene underveis dersom det skulle dukke opp noe interessant (Blaikie, 2010, s. 207). Disse to intervjuformene kvalifiserer dessuten som dybdeintervjuer (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, s. 315f), og stod i stil med undertegneds ønske om å oppdage nye innsikter som kunne bidra til å forme undersøkelsen.

Uformelle intervju kan ofte foregå som en samtale, og egner seg godt dersom man ønsker å fange opp ulike fortolkninger og meningsdannelser. Blaikie (2010, s. 207) hevder at denne formen for intervju gir fordeler når man har en problemstilling som forsøker å forstå og beskrive den verden som intervjuobjektene befinner seg i. Det ble imidlertid besluttet å gå for den semistrukturerte intervjuvarianten, fordi man da kan utvikle spørsmål på forhånd, men allikevel ha rom for avsporing dersom det skulle dukke opp noe interessant (Weerakkody, 2009, s. 167). Avgjørelsen ble også tatt i betraktning av tidsbruk, ved å forhindre generering av for mye datamateriale utenfor problemstillingen. Med hver respondent ble det tilrettelagt for intervju i 30 minutter, slik at det dessuten ble viktig å få så mye relevant datamateriale som mulig på denne tiden.

Utvalg

Da masteroppgaven og samarbeidet med Qualisoft ble initiert ble undertegnede tildelt en kontaktperson som har fulgt hele prosessen, og som har bistått med å finne relevante personer å kontakte innad i Qualisoft. Kontaktpersonen sørget blant annet for å sende ut forespørsler til andre konsulenter i Qualisoft, slik at de kunne stille spørsmål til kunder de arbeidet med om det var av interesse å være med på dette forskningsprosjektet. VAV var rask med å melde seg frivillig, og falt i interesse med tanke på deres relativt nye prosjekt i AKVA. Hos VAV ble jeg dermed videre satt i kontakt med én av to Qualisoft-ansatte som arbeidet fulltid med AKVA hos VAV. Denne personen hadde god oversikt over medarbeidere med kjennskap til AKVA, og arrangerte derfor intervjuer med relevante respondenter for meg. Et ønske som ble ivaretatt var respondenter med ulik bakgrunn og stilling i VAV. Sistnevnte grunnet i formålet med å se om det eksisterte ulike formeninger

fra ulike hold i VAV vedrørende kunnskapsdeling i AKVA. Informantene er dermed strategisk valgt ut, da det var et formål om å få frem nyanser innad i etaten, samtidig som de burde være kjent med AKVA. Sistnevnte ble ansett som relevant i dette caset, da AKVA enda ikke var implementert i alle avdelinger i VAV da datainnhentingene foregikk.

Til sammen ble det intervjuet åtte personer, med en stor variasjon i bakgrunn og arbeid; alt fra medarbeidere i kontorstillinger til medarbeidere med mer praktisk relatert arbeid. Thagaard (2009, s. 59) skriver om hvordan utvalget er tilstrekkelig idet ny informasjon synes å minske. Siden VAV har mange ansatte var det vanskelig å intervjuer tilstrekkelig antall medarbeidere slik Thagaard argumenterer for. Fokuset ble dermed heller å plukke opp tendenser i VAV, som kan benyttes til å illustrere at ulike meningsdannelser eksisterer i etaten.

På den andre side argumenterer Thagaard (2009, s. 60) for at det er viktig å ikke ta seg vann over hodet med for mange intervjuer, for å forhindre at datamengden går utover analysearbeidet senere. Dette argumentet har bidratt til at det i denne oppgaven var et primært fokus på å gjøre et godt drøftingsarbeid med de som ble intervjuet, fremfor å skaffe flest mulig respondenter og innhente mest mulig data. Tidsbruk var også et argument som var avgjørende i den anledning.

Gjennomføring av intervjurunden

Intervjuene ble avholdt den 16. og 17. februar 2015 på hovedlokalene til VAV i Oslo. Jeg fikk tildelt et eget møterom, som forhindret støy og ga en rolig atmosfære. Alle respondentene var invitert igjennom kalenderfunksjonen i epostprogrammet Outlook, slik at det var enkelt å holde oversikt over hvem, hvor og når. Respondentene fikk slik også en påminnelse i Outlook i forkant av intervjuene, som bidro til å forhindre forglemmelser.

I forkant av hvert intervju ble det redegjort for hva masteroppgaven omhandlet, og respondentenes relevans til prosjektet, samtidig som det ble forsikret om anonymitet; både med hensyntagen til personvern, men også for å øke sannsynligheten for å motta ærlige svar fra respondentene. I den anledning ble det naturligvis et viktig fokus i løpet av hele

studien å bevare anonymiteten, slik at respondentene kun er beskrevet i generell forstand. Det er også sensurert opplysninger i sitater som er benyttet, der det eksempelvis har vært informasjon om avdelinger, steder, navn eller lignende. Alle respondentene ble også spurt om de tillot bruken av en båndopptaker igjennom intervjuet, med den forklaring at lydopptakene kun var til eget bruk. Syv av åtte godtok dette. Erfaringen var at intervjuene med båndopptaker fløt bedre, og ga et større spillerom når det kom til å stille oppfølgingsspørsmål og å være en lyttende deltaker. Lydfilene ble lovet slettet i løpet av tre måneder.

Alle intervjuene hadde videre samme oppsett, som startet med en introduksjon med enkle spørsmål, der respondentene kunne komme med objektive svar; slik som hva de arbeidet med, hvor mange år de hadde vært ansatt i VAV også videre. Dette ble benyttet som en oppvarming, der respondentene fikk muligheten til å bli mer sikre i intervjusituasjonen. Neste fase i intervjuguiden var deretter preget av åpne spørsmål med rom for refleksjon. I denne fasen åpnet respondentene seg i større grad, og mye informasjon om deres stilling i VAV og tilknytning til AKVA kom til syne i denne delen av intervjuet. Intervjuguiden er vedlagt i kapittel 7.1.

2.2 Dokumentanalyse

I tillegg til intervjuene ble det hentet inn sekundær - og tertiærdata ved hjelp av dokumentanalyser. Thagaard (2009, s. 62f) skriver hvordan dokumentanalyser handler om å analysere dokumenter; som eksempelvis kan være alt fra faglitteratur og dagbøker, til salgsrapporter og budsjetter.

Dokumentanalyse som metode ble valgt med bakgrunn i at selve dataverktøyet som Qualisoft benytter til å designe prosessarkitekturen spiller en sentral rolle i studien. Jeg fikk dermed tilsendt dokumentasjon av ulike art for å få muligheten til å sette meg dypere inn i dette. Eksempler på ulike dokumenter som ble analysert var PowerPoint med opplæringsmateriale, hjemmesider og intranettet i VAV der AKVA var publisert. Samlet førte dette til en økt forståelse av helheten, som ga anledning til å forstå hva tjenestene til

Qualisoft innebærer, i tillegg til å øke forståelsen for hva medarbeiderne i VAV forholder seg til i sitt arbeid i tilknytning til AKVA.

2.3 Validitet og reliabilitet

I dette underkapittelet er undertegnede egne tanker om validiteten og reliabiliteten rundt studien og metodevalget drøftet. For å sikre en høy validitet må reliabiliteten være høy, men på den andre side kan man ha høy reliabilitet og lav validitet (Grønmo, 2004). Dette henger sammen med at datamaterialet kan være pålitelig, selv om det ikke er treffende for problemstillingen. Nedenfor vil dette drøftes ytterligere.

Validiteten

Validiteten handler om gyldigheten; og en måte å forsikre seg om at validiteten er god på er å stille seg selv spørsmålet om hvorvidt forskningen kan belyse problemstillingen (Ringdal, 2001, s. 168). Det vil med andre ord si at dersom dataene er treffende for intensjonen for studien, vil det tilsi en høy validitet. Slik var det hovedsakelig tre vurderinger som ble tatt i betraktning; validiteten i intervjuene, dokumentanalysene og teorigjennomgangen. Fellesnevneren var å sikre at disse valgene belyser problemstillingen.

I intervjuene var det viktig å utforme en intervjuguide som kunne sikre relevansen. Dokumentanalysen har begrenset seg til å se på materiale som har vært utslagsgivende i egen forståelse av Qualisoft, VAV og AKVA. I teorigjennomgangen er det benyttet to ulike teorier: Nonaka og Takeuchi sin teori om organisasjoners kunnskapsspiral (1995) og arbeiderkollektivet hentet fra Sverre Lysgaard (1961/1976). Litteraturen anses å være relevant for problemstillingen, da kunnskapsspiralen ses i sammenheng med BPM og prosessarkitektur, samtidig som arbeiderkollektivet anvendes som en nyansering av tilnærmingen til de førstnevnte.

Undertegnede har videre tatt kritiske vurderinger vedrørende avgrensning av studien, som også er en viktig faktor for å beholde en god validitet. Arbnor og Bjerke (2009, s. 112) viser blant annet til viktigheten av å velge hvilke nivå studien skal foregå på i et systemisk

perspektiv, og at det ikke er realistisk å få med seg alt. Nivået som ble valgt å forske på var derfor knyttet til forholdet mellom AKVA og de ansatte i VAV.

Grønmo (2004, s. 234) nevner at forskerens kompetanse er av betydning. En god kompetanse i faget anses som en faktor for bedring av validiteten, i tillegg til at det øker tillitt ovenfor studien. I denne studien har det derfor tidlig blitt presentert informasjon rundt BPM og prosessarkitektur, der ulike kilder er benyttet for å presentere informasjon fra ulike hold. Med tanke på intervjuene ble intervjuguiden sendt til veileder, som en forsikring på at spørsmålene var relevante og fornuftige for problemstillingen.

En utfordring på den andre side henger sammen med at kvalitative undersøkelser ikke kan gi noen perfekt validitet (Grønmo, 2004, s. 237). Dette er særlig i sammenheng med at kvalitativ forskning ikke kan garantere representativitet for svar av forskerspørsmål, eller sagt på en annen måte: det vil alltid være en mulighet for at andre data kan utkonkurrere svar man fikk av et gitt utvalg, og dermed resultere i et annet svar på problemstillingen i en annen sammenheng. Dette har jeg vært bevisst på igjennom studien, og vil derfor ikke presentere noen form for representativitet.

Reliabilitet

Reliabilitet på sin side handler om studiens pålitelighet. Et spørsmål man kan stille seg her handler om hvordan forskningen er med på å påvirke resultatene (Ringdal, 2001, s. 166). ”Reliabilitet betyr pålitelighet, og handler om at målinger må utføres korrekt, og at eventuelle feilmarginer angis” (Dalland, 2012, s. 52). En måte å måle reliabiliteten på kan derfor være å gjenta undersøkelsen, og se om man får de samme resultatene. Sistnevnte krever at man er presis i metodegjennomgangen, slik at man får en god oversikt over hvordan undersøkelsen ble gjennomført.

I kvalitative undersøkelser vil reliabiliteten være lavere enn i kvantitative forskningstilnærmelser, nettopp fordi svarene man får ikke vil være helt like. Reliabiliteten er dermed mindre relevant å ta hensyn til i kvalitative forskningsopplegg, og jeg har heller fokusert på å skape en god troverdighet. Kapitlet med caset ble blant annet sendt til mine

kontaktpersoner i Qualisoft, slik at de fikk muligheten til å kontrollere at informasjonen i kapittelet var riktig.

Reliabiliteten blir også påvirket av kildene for datainnsamlingene, og hvorvidt disse er troverdige eller ikke. Således er dette noe man bør analysere på forhånd av datainnhenting. I forkant av intervjuene ble det utformet en intervjuguide som sikret både objektive fakta og spørsmål med en større grad av refleksjon. På denne måten fikk jeg fanget opp både bakgrunn og refleksjoner rundt de samme temaene. I tillegg ble det benyttet en båndopptaker på syv av åtte respondenter, slik at disse dataene har vært etterprøvbare. I intervjuet med respondenten uten båndopptaker ble det notert grundig underveis i intervjuet, slik at det viktigste ble nedskrevet med en gang. En faktor for sistnevnte er imidlertid at notatene kan ha gjenspeilet hva undertegnede fant interessant, og kan derfor ha hemmet reliabiliteten noe i forhold til intervjuene med båndopptaker som fikk med seg hele samtalen.

Det var også et fokus under intervjuene å unngå å stille ledende spørsmål, eller opptre på en måte som kunne påvirke svaret fra respondentene. I den anledning ble det stilt oppfølgingsspørsmål utenfor intervjuguiden dersom det dukket opp noe av interesse. Dette bidro til at samtalene fløt bedre, samtidig som det virket å åpne opp respondentene under samtalen. Et fokus var også å unngå å haste videre til neste spørsmål, dersom respondentene viste entusiasme over viktige temaer relevante for problemstillingen.

Reliabiliteten i dokumentanalysene var på sin side primært fokusert på å gå inn i analysesituasjonen med færrest mulig prekonstruksjoner, der det var viktig å sette seg inn i hvordan de ansatte i VAV eksempelvis kunne oppleve AKVA.

2.4 Styrker og Svakheter

En siste refleksjon i dette kapittelet bygger på at det finnes styrker og svakheter ved alle metoder. I denne studien er det utført semistrukturerte intervju og dokumentanalyser i en kvalitativ caseanalyse. Undertegnedes tolkningsramme og teoretiske bakgrunn er bare to

faktorer som har bidratt til hvordan dataene ble drøftet, hvilke betyr at ulike forskere kan komme frem til ulike konklusjoner basert på de samme kvalitative dataene.

Svakheter ved et casestudie er blant annet knyttet til metodens mange variabler som kan spille inn i et enkeltstående case, som gjør det vanskelig å si noe om årsakssammenhenger, representativitet også videre (Wæhle & Braanen Sterri, 2014). Til tross er det nettopp de mange variabler som er verdsatt i denne studien: muligheten til å plukke opp detaljer som kunne bidra til en forståelse av caset. Det har heller ikke vært et formål i studien å komme frem til noen universal sannhet, eller kvantifisere prosessledelse, men snarere å komme med et bidrag på et illustrativt eksempel der sosiale mekanismer kan påvirke eller begrense ulike kunnskapsprosesser i en organisasjon.

3. Teori

I dette kapittelet presenteres det teori som vil anvendes i drøftingen av studien, og som slik vil være behjelpelig med besvarelsen av forskerspørsmålene. Det overordnede forskerspørsmålet tar utgangspunkt i at BPM-tenkning baserer seg på en antagelse om deling av kunnskap og informasjon, både gjennom å gjøre kunnskapen eksplisitt og ved å spre den til andre. For å se på hvilke sosiale mekanismer som bidrar til å støtte en slik kunnskapsutvikling - og deling, samt hvilke sosiale mekanismer som bidrar til å begrense slike prosesser, vil det i denne teorigjennomgangen presenteres to ulike teorier; Nonaka og Takeuchi (1995) sin teori om organisasjoners kunnskapsspiral, og teorien om arbeiderkollektivitet av Sverre Lysgaard (1961/1976). Organisasjoners kunnskapsspiral (1995) vil kunne representere en holdning rundt en form for kontinuerlig kunnskapsutvikling, mens arbeiderkollektivet kan benyttes for å forklare ulike sosiale mekanismer for og imot deling av kunnskap og informasjon.

3.1 Organisasjoners kunnskapsspiral

Det snakkes om mål, forbedring og økende lønnsomhet i kapitlene over, samtidig som et av målene ved AKVA er forankret i ønsket om en økt kunnskapsdeling i etaten. Kunnskap - og utviklingen av kunnskap er dermed en sentral del i denne studien. Nonaka, Toyama og Konno (2000, s. 7) anser kunnskap som "justified true belief", og bak denne definisjonen ligger det dermed en overbevisning om at mennesket definerer kunnskap etter hva vi oppfatter, og som samtidig føles berettiget. Således kan ikke kunnskap defineres som en objektiv og sann kunnskap, fordi vår oppfatning av hva som er rettferdig forandrer seg. Sistnevnte er i tråd med Garmann Johnsen (2014b) sin oppfatning av kunnskap; kunnskap må være en kontinuerlig prosess, der gyldighetsgrunnlaget for kunnskapen konstant bør vurderes. Dynamikk er dermed et viktig nøkkelord, fordi kunnskap skapes i sosiale interaksjoner mellom individer og organisasjoner (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 7).

Nonaka, Toyama og Nagata (2000, s. 8) argumenterer for viktigheten av kunnskap satt i kontekst; foruten konteksten vil det kun dreie seg om informasjon. Sosiale, kulturelle og

historiske kontekster er dermed også faktorer for kunnskapsutvikling (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 14). Nedenfor skal det redegjøres for to ulike former av kunnskap; eksplisitt og taus kunnskap.

3.1.1 Eksplisitt og taus kunnskap

Eksplisitt kunnskap kan beskrives som nedskrevet kunnskap, og er dermed lett tilgjengelig (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 7). Til tross, kreves det at mottaker vet hvor kunnskapen kan finnes. Eksempler på eksplisitt kunnskap kan være brukermanualer, lærebøker, oppslagsverk også videre. En negativ virkning av lite eksplisitt kunnskap i en organisasjon er forankret i sårbarheten dersom en person med viktig kunnskap og kompetanse avslutter arbeidsforholdet - eller på andre måter etterlater seg et tomrom av kunnskap fordi den ikke er skrevet ned (Widding, 2003, s. 45).

Vesten har tradisjonelt lagt vekt på denne formen for kunnskap, men Nonaka, Toyama og Konno (2000, s. 8) argumenterer for at den eksplisitte kunnskapen bør komplementeres med taus kunnskap. Sistnevnte begrunnes med viktigheten av at begge formene for kunnskap må være til stede for kunnskapsutvikling. Taus kunnskap skiller seg således fra eksplisitt kunnskap, fordi denne type kunnskap betraktes som mer enn hva vi kan si med ord, og er personlig forankret i individet (Polanyi, 1966). Dette betyr at taus kunnskap er vanskeligere å dele ut i en organisasjon.

Taus kunnskap kan på den andre side deles ved hjelp av handling (Karlsen, 2008, s. 85). Deling av taus kunnskap må foregå ansikt-til-ansikt, og deles gjennomsamhandling over tid (Karlsen, 2008, s. 95):

I alle handlinger og prosesser er det noen deler av handlingen som ikke kan kommuniseres på en annen måte en gjennom selve handlingen, og som kun kan identifiseres ved å observere handlingen når den gjøres (Karlsen, 2008, s. 86).

Et aspekt til ettertanke er hvordan det norske begrepet for taus kunnskap har mistet noe av sin meningsdannelse, da det på engelsk eksisterer to ulike former for taus kunnskap; "tacit

knowledge" og "tacit knowing" (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 7). Karlsen (2008, s. 84) redegjør for disse to ulike dimensjonene av taus kunnskap: "«Tacit knowledge» betegner kunnskap som et produkt eller en ting, mens «tacit knowing» referer [sic] til prosessen eller handlingen som frambringer kunnskapen". Polanyi (1966) legger mest vekt på «tacit knowing», fordi selve prosessen for kunnskapsutvikling anses som det viktigste. Nedenfor skal det redegjøres for arenaer hvor kunnskap kan deles.

3.1.2 'Ba'

'Ba' er opprinnelig utviklet av den japanske filosofen Kitaro Nishida fra 1920-tallet, og viser til et felles møtested hvor kunnskap får en grobunn til å skapes og utvikles (Nonaka, Toyama og Nagata, 2000, s. 8). Direkte oversatt er 'ba' det samme som "sted", men begrepet forutsetter ikke nødvendigheten av et fysisk sted (Nonaka, Toyama & Nagata, 2000, s. 9). 'Ba' viser snarere til en arena for kunnskapsutvikling, og dette kan være fysiske (eks; møterom), virtuelle (eks; epost - og webløsninger) eller mentale steder (eks; opplevelser). Nonaka, Toyama og Nagata (2000, s. 8) definerer 'ba' som [...] a shared context in which knowledge is shared created and utilized".

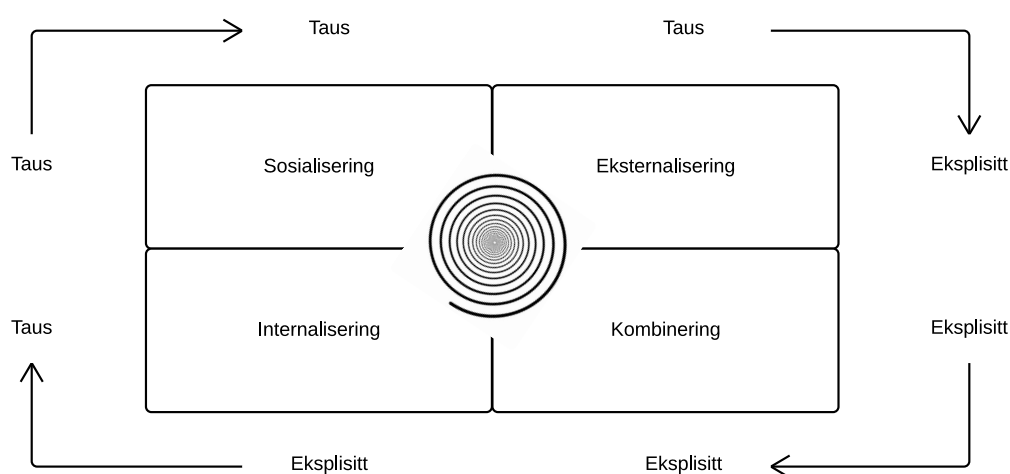
En organisasjon er en dynamisk plattform med tanke på 'ba'. Derfor er det viktig at organisasjoner kan legge til rette for interaksjoner, eller sagt på en annen måte: hvordan organisasjonen kan bygge deres 'ba' (Nonaka, Toyama & Nagata, 2000, s. 17). Interaksjon er dermed uavhengig av type 'ba' en viktig nøkkelfaktor;

'Ba' is the context shared by those who interact with each other; through such interactions, those who participate in 'ba' and the context itself evolve through self-transcendence to create knowledge. In other words, 'ba' is an emerging relationship among individuals, and between an individual and the environment (Nonaka, Toyama & Nagata, 2000, s. 9).

'Ba' knyttes videre opp til modellen navngitt SECI-modellen, hvor hver prosess tilbyr ulike typer 'ba'. Dette redegjøres nærmere i neste kapittel.

3.1.3 SECI-modellen

Nonaka, Toyama og Nagata (2000) fokuserer på hvordan man kan forstå en kunnskapsorganisasjon, eller "knowledge-creating firm", og det er i den anledning SECI-modellen ble presentert. Modellen består av fire prosesser for kunnskap og innlemmelsen av kunnskap; Sosialisering, Eksternalisering, Internalisering og Kombinering (SECI) (Nonaka & Takeuchi, 1995). Disse fire prosessene inngår i en spiraleffekt, som viser til hvordan taus og eksplisitt kunnskap leder til kunnskapsutvikling på en kontinuerlig basis. Nedenfor er SECI-modellen presentert (gjenskapt fra originalen).



Figur 2: SECI-modellen. Hentet og bearbeidet fra "SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," av I, Nonaka, Toyama, R., & N., 2000. Long Range Planning, 33, s. 16.

Som man kan se i Figur 2 begynner SECI-modellen i ruten navngitt *sosialisering*, der kunnskapen kjennetegnes som taus. Spiralen fortsetter så inn i prosessen med navn *eksternalisering*, som forvandler taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. *Kombinering* er neste fase, hvor eksplisitt kunnskap kombineres med annen eksplisitt kunnskap. Den siste fasen er navngitt *internalisering*, og her omformes den eksplisitte kunnskapen til taus kunnskap. Spiralen viser til hvordan denne prosessen fortsetter på en kontinuerlig basis. Nedenfor vil det bli presentert en dypere redegjørelse av disse fire ulike prosessene.

Sosialisering

Sosialiseringprosessen kjennetegnes ved taus kunnskap, og hvordan denne deles ved hjelp av erfaringer og delte opplevelser. Et faktum som legges vekt på av Nonaka og Konno (1998, s. 42) er hvordan sosialiseringprosessen foregår på et felles rom der mennesker befinner seg på samme tid og sted. Verbal kommunikasjon, observasjon og samarbeid er dermed viktige nøkkelord for deling av kunnskap i denne prosessen. Som vi har vært inne på tidligere, er taus kunnskap vanskelige å dele, og i sosialiseringprosessen kan man ta til seg kunnskap forankret i verdier, holdninger, kompetanse også videre. Et eksempel på læring i sosialiseringprosessen kan knyttes til opplæring, der den nyansatte følger erfarne arbeidere for å se og lære hvordan arbeidet skal utføres.

Sosialiseringprosessen består av 'originating ba', som viser til stedet der kunnskapsutviklingen oppstår; derav opprinnelsesaspektet. Det grunnleggende bak denne type 'ba' ligger i antagelsen om at mentale barrierer brytes ned i interaksjon med andre. Nonaka, Toyama & Konno (2000, s. 16) karakteriserer denne type 'ba' som "ansikt-til-ansikt"-interaksjoner; og kjennetegnes ved delingen av erfaring, følelser, mentale modeller også videre. Dette 'ba' er dermed en plattform for mellommenneskelige interaksjoner, slik som omsorg, kjærlighet, tillitt og engasjement hos de involverte (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 16f). Sistnevnte bidrar til at kunnskapsutvekslingen flyter bedre.

Eksternalisering

I eksternaliseringsprosessen artikuleres den tause kunnskapen gjort seg kjent i sosialiseringprosessen til eksplisitt kunnskap. Ved å oversette taus kunnskap til et formelt språk (for eksempel nedfelt i regler/ rutiner etc.) vil kunnskapen være lettere å dele (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 9). Ulike hjelpemidler som kan benyttes for å få taus kunnskap nedskrevet kan være kvalitetskontroller, produktutvikling eller en implementering av et kvalitetssystem. Denne fasen er en kritisk del av SECI-modellen, hvor Nonaka og Konno (1998, s. 44) nevner to suksessfaktorer for å få denne prosessen til å fungere optimalt; i) metoden kunnskapen overføres på, og ii) individers mottakelighet for kunnskap.

Eksternalisering kjennetegnes av 'interacting ba', og for å illustrere denne type 'ba' kan man se for seg hvordan en gruppe mennesker i en organisasjon går sammen for å nedskrive taus kunnskap i ulike former (Nonaka & Konno, 1998, s. 47). For å lykkes er det dermed viktig å bringe taus kunnskap frem, og ikke utelate viktige aspekter ved kunnskapen.

Kombinering

Kombinering er den tredje prosessen i SECI-modellen, og viser til hvordan eksplisitt kunnskap kombineres med annen eksplisitt kunnskap - som i sin tur bidrar til en mer kompleks kunnskap (Nonaka & Konno, 1998, s. 44f). Dette kan handle om en endring av allerede nedskrevet kunnskap, eller helt ny kunnskap som et resultat av en ny forståelsesramme. I et BPM-perspektiv kan dette eksempelvis bety at man henter inn eksplisitt kunnskap fra ulike avdelinger i en organisasjon, og kombinerer dette i ett og samme kvalitetssystem som gjør kunnskapen enklere å aksessere. Slik kan kunnskapen kombineres igjennom databaser eller kommunikasjonsnettverk. I den sammenheng presenterer Nonaka og Konno (1998, s. 45) tre faser i kombineringsprosessen, som er: i) oppdage (både innenfor og utenfor organisasjonen) og integrere ny kunnskap, ii) formidle denne kunnskapen ut til medlemmer i organisasjonen, og til slutt iii) bearbeide kunnskapen for å gjøre den mest mulig mottakelig og tilgjengelig.

'Cyber ba' er stedet for en virtuell kunnskapsdeling - og utvikling, og viser til hvordan teknologiske plattformer tar seg av en kombinering av kunnskapen (Nonaka & Konno, 1998, s. 47). På denne måten kan kunnskapen nå ut til et større mangfold av mottakere (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 17). Eksempler kan være kunnskapsdeling ved hjelp av intranett, databanker, virtuelle samarbeidsplattformer også videre (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 17).

Internalisering

Den siste prosessen i SECI-modellen er navngitt internaliseringsprosessen, og karakteriseres av at den tidligere eksplisitte kunnskapen omformes til taus kunnskap

(Nonaka & Konno, 1998, s. 45) I denne fasen har således kunnskapen blitt akkumulert i den grad at aktørene "tar den for gitt". Man kan si at den eksplisitte kunnskapen man har tillært seg, omformes til en egen kunnskap - som slik kan benyttes (ubevisst) i andre situasjoner eller utfordringer på arbeidsplassen. Et begrep som kan trekkes frem i denne prosessen er "learning by doing", og viser til hvordan mennesker tillærer seg rutiner, arbeidsoppgaver også videre ved hjelp av å praktisere dem (Nonaka, Toyama & Nagata, 2000, s. 7).

To faser som nevnes i internaliseringsprosessen (Nonaka & Konno, 1998, s. 45) knyttes til hvordan den eksplisitte kunnskapen benyttes i praksis, for så å se på hvordan kunnskapen gjøres taus igjen. Det finnes ulike metoder for dette, der man blant annet kan se for seg en opplæringsituasjon av en nyansatt; da vil det være viktig å omforme eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, og dette gjøres ved hjelp av praksis: trening over tid, rollespill også videre.

Internaliseringsprosessen er preget av det som er navngitt 'exercising ba' (Nonaka & Konno, 1998, s. 47), som preges av interaksjoner virtuelt og / eller mellom individer (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 17). Enkeltpersoner legemliggjør her kunnskap som er formidlet igjennom skriftlige medier. Et eksempel kan være hvordan man øver på teoriprøven for å oppnå bilsertifikatet, men det er først når man forsøker å kjøre i virkeligheten at kjøreferdigheten kan bli legemliggjort (Karlsen, 2008, s. 85).

3.1.4 Kunnskapsressurser

Den siste faktoren som presenteres i sammenheng med SECI-modellen og kunnskapsspiralen er *knowledge assets* eller "kunnskapsressurser" (Nonaka, Toyama & Nagata, 2000, s. 14). Nonaka, Toyama & Konno (2000, s. 14) definerer kunnskapsressurser som: "firm-specific resources that are indispensable to create values for the firm". Følgelig er kunnskapsressurser ulike faktorer som påvirker kunnskapsutviklingsprosessen i organisasjonen. Nedenfor er det presentert fire ulike former for kunnskapsressurser i Tabell 3; i) experiential, ii) conceptual, iii) systemic og iv) routine, her oversatt til opplevelsesbaserte, konseptuelle, systemiske og rutinemessige kunnskapsressurser.

Tabell 3: Kunnskapsressurser

kunnskapsressurser	1) Opplevelsesbaserte kunnskapsressurser
	<ul style="list-style-type: none">• Ferdigheter og kunnskap ervervet igjennom erfaring• Følelsesmessig kunnskap (omsorg, kjærlighet, tillit)• Fysisk kunnskap (Ansiktsuttrykk, entusiasme)• Rytmask kunnskap (Improvisasjon)
	2) Konseptuelle kunnskapsressurser
	<ul style="list-style-type: none">• Merkevarer sett i kunders øyne• Konsept og design sett i arbeideres øyne
3) Systemiske kunnskapsressurser	
<ul style="list-style-type: none">• Produktspesifikasjoner, brukermanualer• Lisenser og patenter	
4) Rutinemessige kunnskapsressurser	
<ul style="list-style-type: none">• Knowhow• Kultur og rutiner for daglige gjøremål	

Tabell 3. Ulike former for kunnskapsressurser. Hentet og bearbeidet fra "SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," av I, Nonaka, Toyama, R., & Konno, N., 2000. *Long Range Planning*, 33, s. 20ff.

Som man kan se i Tabell 3 kjennetegnes opplevelsesbaserte kunnskapsressurser som felles taus kunnskap, delt mellom individer i en organisasjon. Denne kunnskapsressursen er "firm-specific", og er ofte vanskelig å dele. Slik kan denne type kunnskapsressurser også bidra til en konkurransefordel, fordi konkurrenter ikke klarer å imitere organisasjonen. Konseptuelle kunnskapsressurser innbefatter eksplisitt kunnskap som er artikulert igjennom bilder, symboler og språk, mens systemiske kunnskapsressurser karakteriseres av systematisert eksplisitt kunnskap. Et eksempel på en systemisk kunnskapsressurs kan være et kvalitetssystem, patenter eller lisenser. Både konseptuelle og systemiske kunnskapsressurser er enklere å dele.

Rutinemessige kunnskapsressurser er taus kunnskap som er rutinert gjennom kontinuerlig gjentakelse. Slike kunnskapsressurser kan ha rot i organisasjonens historie, etablerte tankemønstre, praksis og lignende. Kombinert danner disse fire kunnskapsressursene en basis for en kunnskapsutviklende prosess. En organisasjon vil således høste fordeler av å kartlegge sine kunnskapsressurser - da dette kan gi en pekepinn for mulige suksessfaktorer og begrensninger organisasjonen har (Nonaka, Toyama & Konno, 2000 s. 22).

3.1.5 Avslutning

Sammenlagt er 'ba', SECI-modellen og kunnskapsressurser tre elementer som spiller sammen, og gir et forståelsesgrunnlag for hvordan organisasjoner utvikler kunnskap dynamisk og kontinuerlig (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 8). Det argumenteres for at lederskap er en nøkkelfaktor for at disse tre elementene skal kunne gi en dynamisk og kontinuerlig kunnskapsutvikling (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, s. 30). Konklusjonen til Nonaka, Toyama og Nagata (2000, s. 16) viser til at kunnskapsutvikling avhenger av flere faktorer, deriblant organisasjonsstrukturen, bedriftskultur, rutiner, syn på kunnskap og lederskap.

Det anses imidlertid også som viktig å etablere en utvidet forståelse av de sosiale mekanismene i en slik kunnskapsutviklende prosess, slik at det nedenfor vil presenteres teori som sier noe om nettopp det.

3.2 Lysgaard og Arbeiderkollektivitet

Underveis i den eksplorative fasen i denne studien ble det gjort et interessant funn, som var knyttet til ulike fortolkninger av AKVA fra ulike hold i VAV. Dette satt undertegnede på sporet av noe som kunne minne om en moderne form for arbeiderkollektivitet; en teori og et begrep som ble presentert i et forskningsprosjekt ledet av Sverre Lysgaard (1961/1976) på 50-tallet, i samarbeid med Harriet Holter, Dagfinn Sivertsen, Martin Soltvedt og Dagfinn Ås.

Forskningsprosjektet utredet hvordan samholdet mellom de ansatte i en industribedrift etablerte sosiale strukturer som utgjorde en type motstand til ledelsen av bedriften og deres krav om effektivitet og stadig forbedring. Norsk Biografisk Leksikon (NBL), adresserer boken som "[...] et faglitterært mesterverk og har med rette oppnådd status som en moderne klassiker i nordisk sosiologi" (Kalleberg, 2009). Å bevege seg i Lysgaards fotspor og å forske på arbeiderkollektivet 60 år etter at fenomenet ble beskrevet i detalj, synes dermed spennende. Ikke bare er arbeidskulturen ulik i dag sammenlignet med hva den var på 50-tallet; vi har i tillegg tilgang på ulike verktøy som ikke var tilgjengelige på den tiden; spesielt knyttet til ulike dataverktøy.

For å forske videre på dette skal dermed Lysgaard og teorien om arbeiderkollektivitet utdypes i dette kapitlet. Det er for øvrig viktig å bemerke seg at Lysgaard (1961/1976, s. 12) presiserer at arbeiderkollektivet aldri var tiltenkt å være en teori om bedriftorganisasjonen i sitt hele, men snarere en beskrivelse av hva Lysgaard og hans forskergruppe noterte seg i løpet av deres forskningsprosjekt. Nedenfor vil det presenteres bakgrunn for ståstedet til Lysgaard, for å bygge en forståelsesramme rundt forskningsprosjektet og de fortolkninger det resulterte i.

3.2.1 Systemforståelsen

Systemforståelse er en gjennomtrengende faktor hos Lysgaard. I boken presenteres to ulike rammer å se et system på, som er : i) verdisystemet (de interessene, målsettingene eller verdiene systemet står inne med) og ii) rollesystemet (atferd, handlinger og innstillinger

som forventes av personer i systemet) (Lysgaard, 1961/1976, s. 14). Videre ser Lysgaard (1961/1976, s. 66) på hva han oppsummerer som fem ulike tilslutninger til systemer, og disse er presentert i tabellen nedenfor.

Tabell 4: Systembærende vs. Systembåret

Systembærende	En lojal underordning under systemet og det som systemet står for, uten hensyn til umiddelbare egeninteresser.	1)	Funksjonell forpliktelse; En følelse av forpliktelse ovenfor systemets endelige målsetning, dvs. ovenfor verdssystemet.
		2)	Normativ forpliktelse; Normene i systemet man føler seg forpliktet av.
Systembåret	Avhengigheten av en egoistisk eller opportunistisk motivering.	3)	Selvutfoldelse; Belønning forankret i opplevelsen av tilfredsstillelse ved selve aktiviteten tilslutningen til systemet fører med seg.
		4)	Belønning; Motivering i form av ønsket om belønning.
		5)	Avstraffelse; Motivering i form av redsel for avstraffelse.

Tabell 4. Systembærende vs. Systembåret. Hentet og bearbeidet fra "Arbeiderkollektivet," av S, Lysgaard, 1961/1976, s. 66.

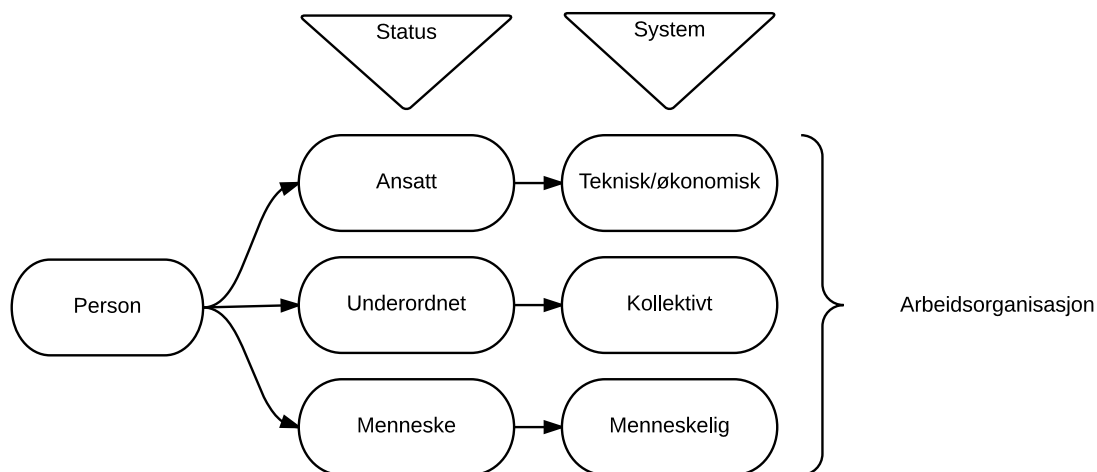
Som man kan se i Tabell 4 er systemene delt inn i to hovedkategorier, med ulike underkategorier. Innenfor den systembærende tilslutningen til systemer finner man en funksjonell - og normativ forpliktelse. Felles for de to er at det finnes en underliggende faktor der tilslutningen av systemet er forankret i følelsen av forpliktelse (Lysgaard, 1961/1976, s. 66). Denne beskrives videre som en følelse man ikke kan fortrenge uten at det går på akkord med samvittigheten. Den funksjonelt forpliktete kan eksempelvis føle seg forpliktet til å bidra til at bedriften er så effektiv og lønnsom som mulig. Den normative forpliktelsen på den andre side er knyttet til "en følelse av forpliktelse direkte ovenfor gjeldende atferds - og innstillingsmønstre" (Lysgaard, 1961/1976, s. 67). Dette viser således til forpliktelsen vedkommende har vedrørende å oppføre seg i henhold til de normer

som er til stedet; være seg handlingsmønstre forankret i hva som anses som folkeskikk, eller andre handlingsmønstre spesifikt knyttet til miljøet man er en del av.

En systembåret tilnærming til systemet på den andre side krever en egoistisk eller opportunistisk motivering. Selvutfoldelse, belønning og avstraffelse er dermed motivasjonsfaktorer som styrker disse funksjonene. Dersom vedkommende ser en motivering i selvutfoldelse kan det ha bakgrunn i ønsket om å lære eller ha ambisjoner om å klatre høyere opp i bedriftshierarkiet. Belønning og avstraffelse er motivering på hver sin side av samme skala; ønsket om belønning, og redsel for avstraffelse. Dersom en arbeider eksempelvis vet det vil belønnes å arbeide på en systematisk og effektiv måte, er mulighetene større for at arbeideren utfører arbeidet nettopp slik - dersom vedkommende anser belønningen som tilfredsstillende nok.

Systembåret og systembærende er således to kategorier som inneholder ulike mønstre når det kommer til å tilslutte seg et system. Lysgaard (1961/1976, s. 16) presenterer videre særlig tre ulike system å tilslutte seg til, som til sammen utgjør en modell av bedriftens virkelighet; det teknisk/økonomiske system, det menneskelige system og arbeiderkollektivitet.

Lysgaard (1961/1976, s. 61) sin teori er konsentrert rundt konfliktene *mellom* disse systemene, og nedenfor skal jeg presentere en dypere redegjørelse av disse tre som eksisterer i samtid med hverandre, og utgjør en tredeling av arbeidsorganisasjonen. Det er for øvrig viktig å bemerke seg presiseringen av at systemet er en begrenset og forenklet side av virkeligheten. Figur 3 viser til en persons innpassning i en arbeidsorganisasjon, med disse tre systemene i fokus. Modellen er gjenskapt fra originalversjonen.



Figur 3: *Ledd for innpassing i en arbeidsorganisasjon*. Hentet og bearbeidet fra "Arbeiderkollektivet," av S, Lysgaard, 1961/1976, s. 71.

En person vil først og fremst ha tre ulike statuser i en organisasjon, hvor den ene viser til det å være en ansatt, med de vilkår det innebærer. Videre vil man som arbeider være en underordnet, men også et menneske. Igjennom disse tre statusene vil "personen få et pålegg om tilslutningen til et system" (Lysgaard, 1961/1976, s. 71). Nedenfor skal jeg redegjøre for disse tre.

3.2.2 Det teknisk / økonomiske system

Det teknisk/økonomiske system er selve arbeidsorganisasjonen, og innbefatter dermed selve bedriften og bedriftens ledere, eller "de overordnede". Et aspekt her er hvordan det teknisk/økonomiske system hele tiden er på søken etter forbedring, økende effektivitet og til å finne veier til ytterligere besparelser. Kravene er følgelig knyttet til hva bedriften ser på som lønnsomt for bedriften. Det teknisk/økonomiske system kan ses på som en hierarkisk organisasjon, hvor alle arbeidere er en del av dette hierarkiet. Arbeiderne kan dermed ikke unngå det teknisk/økonomiske system, da dette systemet danner selve rammen rundt deres arbeid.

3.2.3 Det menneskelige system

Som en motpart til det teknisk/økonomiske system har vi det menneskelige system, som fremmer de mer humane sidene ved det å være en arbeider;

Det menneskelige system viser til ønskeligheten av at individet får utviklet sine «egentlige» interesser, sine «fulle» og «dypeste» muligheter, slik disse interessene og mulighetene kommer til uttrykk i gjeldende menneskesyn og mer spesielt i medisinsk og psykologisk lære om menneskelig sunnhet (Lysgaard, 1961/1976, s. 76).

Således viser det menneskelige system til *individets interesser*, og ideen om menneskelig utfoldelse og frigjøring (Lysgaard, 1961/1976, s. 76). Dette systemet ses ikke på som et primært system i arbeidsorganisasjonen, men snarere et system som må tas hensyn til. Lysgaard (1961/1976, s. 78) trekker blant annet frem begrepet "menneskelig hensyn", som viser til hvordan vi benytter begrepet for å hindre at det teknisk/økonomiske system presser for hardt.

3.2.4 Arbeiderkollektivet

Det menneskelige system blir forsvart av *arbeiderkollektivet* - som en maktkamp mot bedriften og ledelsens krav om stadige forbedringer og effektivitet. Argumentet er at kravene fra det teknisk/økonomiske system må være innenfor hva arbeiderne har kapasitet til, slik at arbeiderne ikke presses for langt. Arbeiderkollektivet kan dermed karakteriseres som splittelsen mellom "de overordnede" i en bedrift og medarbeiderne "på gulvet". Et poeng Lysgaard (1961/1976) fremmer er hvordan hans forskerteam stadig fikk bekreftet hvordan arbeiderne snakket om "oss arbeiderne" på den ene siden, og "bedriften" på den andre i løpet av intervjuene som ble gjennomført.

Det er for øvrig noen punkter som må være til stedet for å skape et arbeiderkollektiv, og her referer Lysgaard (1961/1976, s. 146) spesielt til to ulike sosiale strukturer, som han betegner som *interaksjon* og *identifisering* mellom arbeiderne. Interaksjon (og

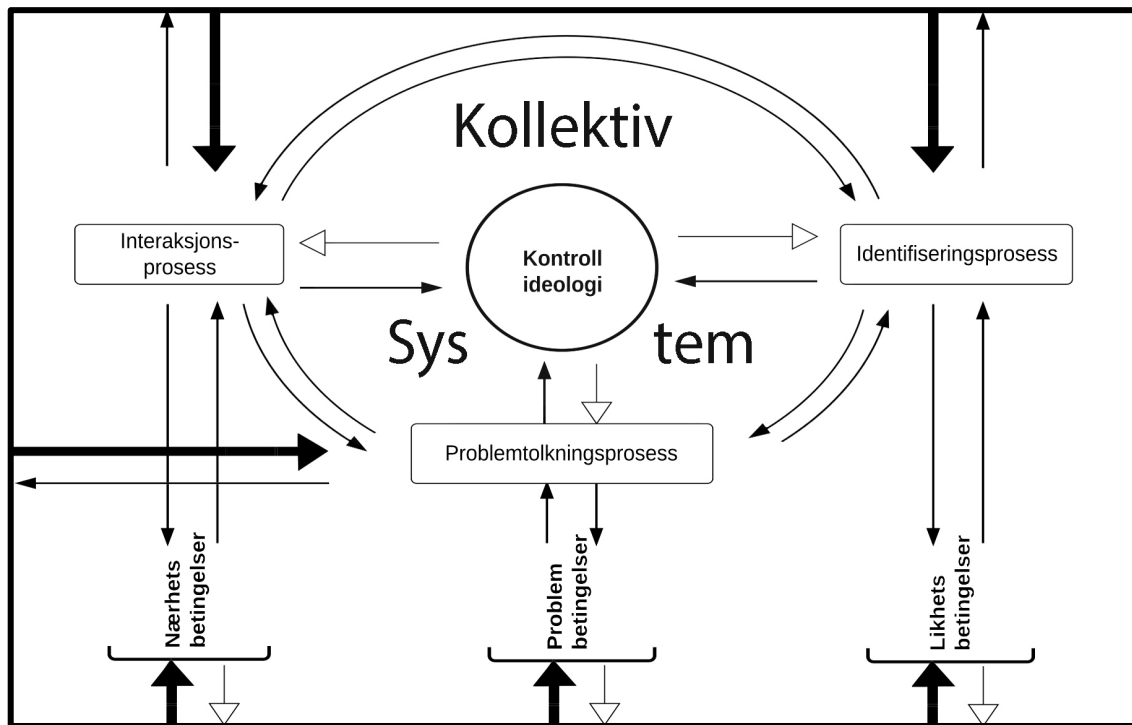
samhandling) karakteriseres som aktiviteter der arbeiderne foretar seg noe sammen - både i planmessig arbeid og i spontan utfoldelse. Identifisering på sin side er knyttet til en samfølelse eller *samhørighet*. Lysgaard (1961/1976) beskriver dette som en type "vi-følelse" man får på arbeidsplassen, der arbeiderne identifiserer seg med andre arbeidere, eksempelvis fordi de fungerer i samme arbeid.

Sammenlagt mener Lysgaard (1961/1976) at interaksjon og identifisering er menneskelige behov, og danner et viktig grunnlag for hvordan mennesker interagerer med hverandre. Et eksempel er hvordan Lysgaard (1961/1976) argumenterer for at en arbeidsplass der arbeiderne ikke samhandler (og tilsynelatende *kun* gjør eget arbeid) virker umulig i den virkelige verden. Arbeiderkollektivsystemet er således knyttet til arbeideres interaksjon med hverandre, og hva som foregår mellom dem i organisasjonen.

Interaksjon og identifisering er for øvrig ikke nok til å danne et arbeiderkollektiv ifølge Lysgaard (1961/1976). Nok en prosess er viktig for å danne en fullverdig kollektivdannelse. Denne prosessen betegnes som *problemtolkningsprosessen* og kjennetegnes ved de felles utfordringer ansatte står ovenfor, samt ideologien som motiveres av fordelene med å stå sammen (Lysgaard, 1961/1976, s. 148). Slik kan arbeiderne være på vakt ovenfor de endringer som foregår i bedriften. I denne prosessen ligger det til grunn sterke normer om oppførsel og handlingsmønstre, nedfelt i normative kriterier for kollektivet. Et stadig tilbakevendende fokus hos Lysgaard (1961/1976) er hvordan arbeiderne kan "fryse ut" de parter som velger å gå imot disse normative kriteriene.

Kombinert vil tre disse prosessene; problemtolknings-, interaksjons, og identifisering være "grunnprosesser i kollektivsystemets utvikling" (Lysgaard, 1961/1976, s. 147). Lysgaard (1961/1976, s. 149) har følgende sitat; "For å si det blomstrende - like barn (identifisering) leker best (interaksjon), spesielt når de dessuten er i samme båt (problemfelleskap)". Lysgaard argumenterer for at en opprettholdelse av disse tre prosessene naturlig vil føre til en opprettholdelse av kollektivsystemet i seg selv. Et interessant punkt knyttet til kollektivets selvoppholdelse er forankret i hvordan det teknisk/økonomiske system praktisk talt kan eliminere de problemer som dukker opp i problemtolkningsprosessen. Til tross, vil

kollektivet opprettholde sin skepsis til ledelsen; minne om tidligere konflikter, samt påpeke mulige kommende konflikter. "Forestillingen om en konflikt mellom "oss arbeidere" og "bedriften" blir konservert i kollektivideologien" (Lysgaard, 1961/1976, s. 155). Nedenfor er det presentert en figur forklarer kollektivets selvoppholdelse, og som viser til dynamikken i denne utviklingen. Figur 4 er gjenskappt fra originalversjonen.



Figur 4: Det dynamiske bildet III: Kollektivets utvikling og selvoppholdelse innen rammen av det teknisk/økonomiske system. Hentet og bearbeidet fra "Arbeiderkollektivet," av S, Lysgaard, 1961, s. 158.

For å gi en best mulig beskrivelse av Figur 4 må det spesifiseres hva de ulike pilene representerer; de tykke pilene symboliserer det teknisk / økonomiske system, de hvite pilene symboliserer kollektivsystemet, mens de tynnere svarte pilene viser til personlige - og mellompersonlige prosesser. I hver av de tre prosessene (interaksjons - , identifisering - og problemtolkning) er det en tilstedeværelse av både det teknisk/økonomiske system og kollektivsystemet. Den tykke rammen rundt figuren symboliserer hele arbeidsorganisasjonen. De underordnede må av den grunn se kollektivsystemets utvikling

og selvoppholdelse innen rammen av det teknisk/økonomiske system. Denne rammen setter grenser for kollektivsystemets ekspansjon: arbeiderkollektivitet må innordne seg i sameksistens med bedriftens teknisk / økonomiske system.

De første elementene av Figur 4 som skal presenteres er hva man kan kalle sirkelvirkningsforholdet, og er illustrert med piler som danner en sirkel mellom interaksjons - , identifisering - og problemtolkningsprosessene. Det er dessuten viktig å bemerke seg at disse pilene går frem og tilbake, i et vekselvirkningsforhold. Disse viser til de mellompersonlige prosessene som foregår. I denne sirkelen begynner kollektivet å ta form, fordi arbeidskameratene starter å utvikle en bindende forventning til hverandre og bedriften (Lysgaard, 1961/1976, s. 149). Lysgaard (1961/1976) forklarer videre at dette gjør prosessene systemrelevante, fordi man ved samhandling avslører en tilslutning til et system.

De neste elementene å ta i betraktning er pilene mellom de ulike prosessene og de ulike betingelsene; interaksjonsprosess i sammenheng med nærhetsbetingelser, problemtolkningsprosessen i sammenheng med problembetingelser og identifiseringsprosessen i sammenheng med likhetsbetingelser.

Den første - interaksjonsprosessen og nærhetsbetingelser - viser til hvordan nærhet er en grunnleggende betingelse for interaksjon. For å eksemplifisere kan man se for seg en større organisasjon, der det vil være naturlig at det finnes en avstand mellom ulike ansatte. Avstanden blir i den forstand en *hindring* for interaksjon (Lysgaard, 1961/1976, s. 153). En avstand mellom arbeidere og ledelse vil således være en faktor til kollektivdannelse. Lysgaard (1961/1976) nevner i denne sammenheng at det vil skapes normer, som kan eksemplifiseres igjennom en bevisst opprettholdelse av avstanden mellom dem og ledelsen.

Sistnevnte kan ses i sammenheng mellom identifiseringsprosessen og likhetsbetingelsene; Arbeiderne er like og skiller seg dermed fra ledelsen. "I denne situasjonen opptrer kollektivet som "årsak" til likheten arbeiderne imellom - mens likheten som sagt opprinnelig og i sin tur igjen virker som en årsak til kollektivet" (Lysgaard, 1961/1976, s. 154). Problemtolkningsprosessen og problembetingelser vil enn også være en integrert del,

ettersom likhet avler felles tolkninger av problematikk.

Tilbake til Figur 4, kan man se at det er to ulike piler mellom sirkelen med teksten "kontroll, ideologi". Disse to pilene representerer kollektivsystemet og personlige / mellompersonlige prosesser. Dette gir et inntrykk av hvordan kollektivet er "avleiret eller nedfelt seg fra disse prosessene" (Lysgaard, 1961/1976, s. 151). Kollektivets piler ut fra sirkelen og til prosessene illustrerer kollektivets ønske om å kontrollere disse prosessene i overenstemmelse med kollektivets ideologi om å være en motkraft til det teknisk/økonomiske system. Her vil et kjernepunkt være hvordan nettopp det teknisk/økonomisk system også har en tilstedeværelse i hver av de tre prosessene (illustrert med tykke piler), og følgelig likeså ønsker en kontroll over disse (med sin ideologi, forankret i målsetting). Dette sammenstøtet formulerer Lysgaard (1961/1976) som en *infiltrasjon*: Det teknisk/økonomiske system gjør forsøk på å etablere direkte forbindelse mellom de enkelte underordnede, med et ønske om arbeideres tilslutning til det teknisk/økonomiske system. I Figur 4 kan man følgelig plassere infiltrasjonen i boksene til de tre ulike prosessene, som viser således at arbeiderkollektivet og det teknisk / økonomiske system støter sammen i de tre prosessene.

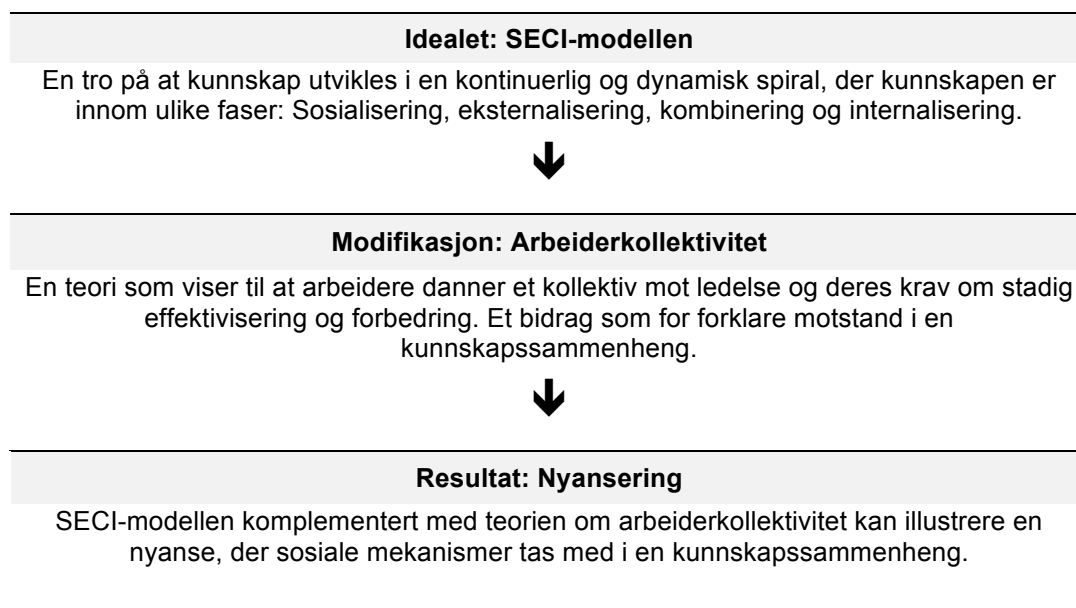
For å enklere se hvordan et slikt arbeiderkollektiv kan ses i sammenheng med organisasjoners kunnskapsspiral (1995) vil det nedenfor redegjøres for et kapittel som kombinerer disse to teoriene.

3.3 Kombinering av litteraturgjennomgangen

Ovenfor er det redegjort for to ulike teorier. Den ene av disse to teoriene er kunnskapsspiralen utviklet av Nonaka og Takeuchi (1995) som tror på en kontinuerlig og dynamisk kunnskapsutvikling. En slik tilnærming til kunnskap underbygger en optimistisk tro på at kunnskap er i stadig utvikling. Det er imidlertid en antagelse om at virkeligheten er mer nyansert og dynamisk enn som så, og at SECI-modellen kan være mangelfull i ulike sammenhenger, deriblant i møte med sosiale mekanismer som kan bidra eller å begrense kunnskapsutvikling.

For å nyansere dette ble det dermed presentert en teori som er hentet fra Sverre Lysgaard og hans forskningsprosjekt (1961/1976), som kom frem til at det eksisterer et type arbeiderkollektiv, som kan fungere som en motstand til ledelsen av bedriften. Arbeiderkollektivitet vil i denne anledning tjene som en nyansering av den optimistiske oppfatningen vedrørende kunnskap - og kunnskapsutvikling i SECI-modellen. For å drøfte disse to opp mot caset i oppgaven er det utviklet en analysemodell.

Tabell 5: SECI-modellen komplementert med arbeiderkollektivet



Tabell 5. Kilde: Egen tekst

Som man kan se i Tabell 5 vil således et formål være å se på hvordan implementeringen av AKVA kan sammenlignes med kunnskapstilnærmingen gjort kjent i SECI-modellen. Ut i fra funn fra datainnhenting vil så arbeiderkollektivitet bli forsøkt komplementert.

Formålet med å kombinere SECI-modellen med arbeiderkollektivet er forankret i en ønske om å komme med et teoretisk bidrag som kan utvide og nyansere de to modellene. Teorien om arbeiderkollektivet (1961/1976) kan her bidra til å besvare hvilke sosiale mekanismer som bidrar til å støtte en kunnskapsutvikling - og deling, og hvilke sosiale mekanismer som bidrar til å begrense slike prosesser.

4. Drøfting

I denne delen av studien skal forskerspørsmålene i studien besvares med bakgrunn i innsamlet datamateriale fra Qualisoft og medarbeidere i VAV, samt tolkes i rammen av teoriene som er presentert. Det første kapittelet 4.1 inneholder tre underkapitler som hver for seg besvarer de tre forskerspørsmålene i studien, mens kapittel 4.2 tar tak i det overordnede forskerspørsmålet i studien som er:

BPM tenkning baserer seg på en antagelse om deling av kunnskap og informasjon, både gjennom å gjøre kunnskapen eksplisitt og ved å spre den til andre. Hvilke sosiale mekanismer bidrar til å støtte en slik kunnskapsutvikling - og deling, og hvilke sosiale mekanismer bidrar til å begrense slike prosesser?

4.1 Kunnskap i AKVA

Nedenfor er de tre forskerspørsmålene presentert i hvert sitt kapittel i kronologisk rekkefølge. Formålet med disse kapitlene er således å besvare i) om de ansatte er villige til å dele sin kunnskap, ii) i hvilke grad kunnskapen benyttes, og iii) om det er gjort funn på om ansatte unngår å benytte verktøy som kan stimulere til økt kunnskap.

4.1.1 Er de ansatte villige til å dele sin kunnskap?

SECI-modellen kunne tilby ulike metoder for individer å lære på, der noen prosesser fokuserer på sosialisering og taus kunnskap, mens andre konsentrerer seg rundt overføringen av eksplisitt kunnskap. Samtidig ble det klart i løpet av teorigjennomgangen at både taus og eksplisitt kunnskap bør komplementere hverandre. Det første forskerspørsmålet ønsker å utforske hvorvidt de ansatte i VAV er villige til å dele sin kunnskap, som er en viktig faktor for alle prosessene i SECI-modellen; uten deling og overføring av kunnskap vil den kontinuerlige kunnskapsspiralen begrenses.

Datamaterialet fra intervjurunden tydet på at de ansatte i VAV var positive til å dele kunnskap, men at dette hovedsakelig var knyttet til deling av taus kunnskap. I den

forbindelse eksisterte det ulike grader av denne oppfatningen, der et sitat fra en medarbeider blant annet var;

Men det er kulturen hos oss også, i og med at folk ikke er glad i å skrive og ikke liker systemet, så gjør vi ting på en annen måte. Lærer av andre. Mye muntlig, de bare møter opp på [...] og snakker om de oppgavene som skal gjøres for dagen.

Som følge av dette, viste det seg at kunnskapsdelingen i VAV primært var preget av sosialiseringprosesser. Denne kunnskapsdelingen ble betegnet som god, ettersom de ansatte kunne meddele at det eksisterte en god kultur for å kontakte andre medarbeidere, samt dele erfaring i etaten. Kunnskapen ble i stor grad delt muntlig eller ved hjelp av praksis. Det å kunne kartlegge nøkkelpersoner ble forklart som en viktig egenskap for å finne de rette personene å stille spørsmål. En medarbeider fortalte blant annet at *"know-how satt jo bare i hodene på folk"*.

I teorigjennomgangen ble det kjent at et 'originating ba' tilbyr en plattform for læring som bidrar til at kunnskap flyter bedre. I løpet av intervjuene ble det klart at medarbeiderne mente det var et godt arbeidsmiljø i VAV, noe som ifølge teorien tilsier at etaten har et godt utgangspunkt til å skape en god kunnskapsflyt i sosialiseringprosesser. Dette dukket også opp i spørsmål om hvordan medarbeiderne foretrakk å tilegne seg kunnskap. Samhandling og direkte kommunikasjon ble av flere trukket frem som viktig, der kurs og direkte kontakt med fagpersoner ble ansett som gode kilder til ny kunnskap. Spesielt læring ved hjelp av erfaring gikk igjen blant medarbeiderne som en god måte å lære på: *"å høre med de som har gjort det før"*. Ved hjelp av erfarne medarbeidere i VAV ble også "learning by doing" ansett som betydningsfullt for egen læring.

I teorikapitlet ble det imidlertid redegjort for at lite eksplisitt kunnskap kan gjøre en organisasjon sårbar, med bakgrunn i en risiko for at kunnskapen kan forsvinne. Denne problemstillingen syntes å være relevant for VAV, der det viste seg å være mye taus kunnskap som i større grad er basert på "know-how". En av medarbeiderne kom med en refleksjon som underbygger dette argumentet, med bakgrunn i størrelsen på etaten; en arbeidsplass med 500 - 600 ansatte vil alltid være utsatt for personell som blir syke,

pensjonerer seg eller slutter. I tillegg ble det kjent at VAV jevnlig leier inn vikarer som forsvinner etter en periode. Argumentet var i den forbindelse knyttet til viktigheten av å få tak i de dokumenter som produseres av mennesker som av ulike årsaker forlater etaten, og få disse inn i et system som AKVA.

Dele egen kunnskap ble dermed ansett som viktig også utover sosialiseringprosesser, der medarbeiderne så verdien av å få kunnskap nedskrevet; AKVA kan bidra til at etaten blir mindre sårbar for kunnskapstap. Et slikt perspektiv på å akkumulere kunnskap står i stil med bakgrunnen for å etablere en prosessarkitektur av organisasjonen, i tillegg til å samsvare med eksternaliseringsprosessen i SECI-modellen; hente inn taus kunnskap, for så å gjøre denne eksplisitt. En slik prosess krever imidlertid deling av kunnskap, som er viktig for utviklingen av prosessarkitekturen, da den tjener formålet å identifisere, navngi og dokumentere arbeidsprosessene i VAV. Ulike aktiviteter, roller og ressurser må derfor *deles*, og gjøres eksplisitt.

Da denne studien ble gjennomført arbeidet konsulentene i Qualisoft fremdeles med utviklingen av prosessarkitekturen og kartleggingen av VAV. I utviklingen av AKVA samlet derfor konsulentene fra Qualisoft medarbeidere fra ulike avdelinger, for å sammen utarbeide prosesser knyttet til deres arbeid. Man kan her si at Qualisoft-konsulentene og deltakerne i prosessutformingene befant seg i det som betegnes som et 'interacting ba'; som viser til en gruppe mennesker som går sammen for å nedskrive taus kunnskap. I løpet av intervjuet kom det frem at disse møtene for å definere prosessene ble ansett som en forbedrende prosess i seg selv. En medarbeider hadde blant annet følgende utsagn om utformingene av prosessene: *"Det tvang én til å tenke igjennom hvordan arbeidsprosesser utføres, og om dette er den riktige måten å gjøre det på"*. Også en annen medarbeider nevnte at selve prosessen med å utvikle prosessarkitekturen var viktig: *"Fordi at, man blir på en måte tvunget til å gå nøye igjennom hele verdikjeden"*.

Denne informasjonen indikerer at de involverte medarbeiderne var villige til å dele kunnskap, og at de samtidig oppfattet prosessen som et tilskudd for å reflektere over eget arbeid. Prosessarkitekturen fungerer blant annet som et nyttig oversiktsbilde i etaten, og

medarbeiderne som ble intervjuet i studien så på dette som et godt tilskudd for å etablere en helhetsforståelse av organisasjonen; *"man driver med sitt, men slik ser man hele kjeden"*. Prosessarkitekturen i AKVA kan derfor ses på som et sted for kunnskapsutvikling i seg selv, som tilbyr et 'cyber ba' for virtuell kunnskapsdeling.

Generelt hersket det en enighet blant de som ble intervjuet i studien at AKVA var et godt tilskudd til kunnskapsdeling; *"PowerPoint med bilder fungerer selvsagt bra, men den type system som AKVA ser ut til å legge opp til er mer varig - jeg tror det er et veldig nyttig virkemiddel"*. Med tanke på medarbeidernes vilje til å dele egen kunnskap i forbindelse med AKVA, kom det dessuten frem at det eksisterte et ønske om mer involvering. En medarbeider ytret et ønske om mer involvering, der flere kunne få muligheten til å delta i arbeidet med AKVA, og / eller få muligheten til å delta på flere informasjonsmøter for å få underrettet status. Medarbeideren uttrykte slik at *"i en avdeling på 20 personer, så er kanskje tre - fire av dem involvert i den prosessen. Så kanskje de andre også burde ha fått mer informasjon"*.

I løpet av intervjuene kom det frem at taus kunnskap på sin side er en utfordring å dele. Et eksempel er hvordan en av medarbeiderne kunne fortelle at *"det er ikke systemet som vil endre hvordan vi gjør ting. Det er alle bevisste på. Så det beskriver hva som burde vært gjort, men det er ikke slik det er i praksis"*. En dimensjon i sammenheng med dette sitatet, var på den andre side en større positivitet til AKVA blant de ansatte som i større grad benyttet seg av eksplisitt kunnskap i sitt daglige arbeid. Dette er imidlertid ikke noe som skal drøftes videre her, men som kunne være et interessant tema i en annen studie.

Sammenlagt kan man avslutte med at de ansatte i VAV virker villige til å dele kunnskap, men at det virket å være et primært fokus på deling av kunnskap i sosialiseringprosesser. Det var imidlertid en stor vilje blant de intervjuede ansatte å få AKVA i mål, slik at AKVA kan bidra med å blant annet etablere en helhetlig forståelse av etaten blant alle ansatte i VAV. En medarbeider fortalte blant annet at *"det er viktig. Og at man har en felles forståelse for hvordan ting bør gjøres"*. En utfordring som syntes å eksistere var for øvrig knyttet til delingen av taus kunnskap inn til AKVA, da en mindre deling av denne

kunnskapen vil være hemmende i eksternaliseringsprosessen kjent fra SECI-modellen.

4.1.2 I hvilke grad benyttes den kunnskapen som er gjort tilgjengelig?

Det andre forskerspørsmålet søker å utforske hvilke grad de ansatte i VAV benytter kunnskapen som er gjort tilgjengelig. For å konkretisere, viser dette til den kunnskapen som er publisert i AKVA. I dette spørsmålet ligger det således en dimensjon som argumenterer for at det som publiseres i prosessarkitekturen i VAV kan betegnes som kunnskap.

To funksjoner som AKVA tjener, er å omgjøre taus kunnskap i VAV til eksplisitt kunnskap, samt kombinere ulike typer kunnskap på én og samme plattform. Knytter man dette formålet opp mot SECI-modellen, vil man dermed se at AKVA først og fremst har en direkte innvirkning i eksternalisering - og kombineringsprosessen. I SECI-modellen ble det videre argumentert for at kombineringsprosessen bidrar til en økt evne for blant annet problemløsning, ved at man tar med seg ulik kunnskap inn i nye situasjoner. Slik kan AKVA bidra til å styrke en kontinuerlig kunnskapsutvikling i VAV. Sistnevnte er dessuten i tråd med formålet om å etablere en prosessarkitektur og innføre BPM på arbeidsplassen. Å få tilgjengeliggjort kunnskapen er slik én faktor, men for å sørge for en tilfredsstillende kunnskapsspiral, må kunnskapen også mottas - som følgelig forklarer relevansen i forskerspørsmålet.

I kapittelet om prosessarkitektur ble det klart at ifølge en undersøkelse gjennomført av Jon Iden (2011) hadde bedrifter en tendens til å oppleve utfordringer i å utnytte prosessarkitekturen maksimalt. Som et resultat ble prosessarkitekturen primært benyttet innen fire ulike felt; i tilknytning til opplæring, som en plattform for kombinerings av dokumenter og lignende, som en pådriver for standardisering på arbeidsplassen, samt en plattform for avviksrapportering. Denne tilnærmingen viste seg å være nokså i samsvar med hvordan de ansatte som ble intervjuet i VAV oppfattet AKVA.

Opplæring

Flere av medarbeiderne vedkjente at AKVA fungerer som et behendig verktøy innen

opplæring for både nye og gamle ansatte. Det var videre bred enighet i at opplæring tidligere kunne oppfattes som utfordrende, blant annet med bakgrunn i at det tidligere eksisterte lite eksplisitt opplæringsmateriale. Noen beskrev dette som en tidskrevende prosess, der man ble nødt til å lære seg navn og ansikter innad i etaten som kunne hjelpe til med ulike problemstillinger. Hvem og hvor man skulle hente inn informasjon var således en taus kunnskap som måtte læres, og sosialisering for å utvikle denne kunnskapen var avgjørende. AKVA ble av den grunn sett på som et godt hjelpemiddel i en opplærings situasjon, der en medarbeider blant annet kunne fortelle at *"uten AKVA kunne jeg ikke få gjort det i det hele tatt"*. På den andre side fremkom det også andre dimensjoner i sammenheng med opplæring, der sosialisering ble ansett som en bedre måte å lære arbeidsoppgaver. En medarbeider kunne i den forbindelse fortelle at;

Det er klart at hvis vi tenker at det kommer nye personer, så kan de se i AKVA hvordan vi jobber, men jeg tror også det er bedre at personen er med oss - istedenfor å si «versegod, se på prosessene i AKVA, det her du skal lære din jobb», på en måte.

Plattform for kombinerings

I tillegg til opplæring, ble AKVA som en plattform for kombinerings betraktet som et godt hjelpemiddel. Tidligere løsninger i VAV ble beskrevet som utfordrende da det kom til å finne frem til oppdaterte dokumenter, prosedyrer, kontrakter også videre. Det fremkom dessuten at det tidligere var besværlig å finne dokumenter generelt: *"før så, var det prosedyrer, dokumenter, maler og sånn som var umulige å finne på fellesområdet"*. AKVA tilbyr en felles plattform for slike dokumenter, med fordelen av å ha en løpende oppdatering. En medarbeider kunne i den forbindelse fortelle at:

Da jeg begynte, jeg hadde ikke peiling på hvor jeg kunne finne prosedyrene. Måtte bare søke i fellesområdet, det tok så lang tid. Men nå så kan man åpne AKVA, søke også kommer det opp.

I den sammenheng vil AKVA kunne bidra med en redusering av tidsbruk: *"man vil finne*

frem på en lettere måte, fordi man har prosessen skrevet der i detaljer. I stedet for sånn som før, å spørre seg litt rundt”.

En enkel tilgang til kunnskap ble også beskrevet som et faktor for kunnskapsutvikling, der en medarbeider fortalte at *"det står jo hvordan man skal gjøre det, så det er jo med å løfte kunnskapsnivået"*. På spørsmål om prosessarkitekturen bidrar til bedre husk, kunne en medarbeider fortelle at;

Ja, det er jeg overbevist om. Gjerne delt i to, altså du har den delen du leser også. Det er derfor man har mye illustrasjoner i lærebøker, det er for å stimulere den andre delen av hjernen, så det har mye med det å gjøre.

I disse tilfellene tyder det på at de to medarbeiderne ser potensialet i å benytte kunnskapen i AKVA til øke egen husk og opparbeide seg en bedre oversikt og forståelse over VAV. Det overordnede inntrykket var at AKVA hadde lyktes på flere plan, der noen var opptatt av at *"du ser i mye større grad hensikten i det man gjør, og nytteverdien av det videre"*, mens andre fokuserte på at AKVA økte egen motivasjon i arbeidet.

På den andre side viste det seg at flere av de som ble intervjuet selv hadde utarbeidet prosesser for egen avdeling, og dette førte til ulike tilbakemeldinger i spørsmål om prosessarkitekturen i AKVA har hjulpet i deres eget arbeid; *"det er litt sånn høna eller egget"*. En medarbeider kunne fortelle om en usikkerhet vedrørende hvorvidt kunnskapen var relevant, da dette allerede var godt innlært kunnskap på vedkommendes avdeling:

Alt kommer jo fra oss. Det er klart at, vi måtte rydde og gjøre det ordentlig, men i hverdagen tenker vi ikke hele tiden på de etappene vi går igjennom. Jeg ser ikke helt hvordan det hjelper meg, eller hvem som har nytte av det.

Pådriver for standardisering

Med tanke på VAV sin størrelse fremheves viktigheten av å få på plass et helhetlig virksomhetssystem slik som AKVA, da VAV har ansatte *"fra anleggsstyrke til de som sitter på kontoret"*. AKVA anses slik som viktig for å kunne danne en felles forståelse for

hvordan arbeidsoppgaver bør utføres, og slik fungere som en pådriver for standardisering. En medarbeider kunne fortelle at *"vi kjenner veldig i kroppen hvordan samhandlingen og det overordnede samblikk mangler her"*. Å få organisasjonen synliggjort ved hjelp av AKVA ble beskrevet som svært viktig for flere av medarbeiderne som ble intervjuet: *"AKVA var helt nødvendig slik jeg ser det. Det er mye armer og bein, det er veldig viktig å få det systematisert"*.

På den ande side fremkom det opp dimensjoner mot standardiseringen av prosesser, som viste til en mangel av motivasjon og interesse: *"jeg kunne sikkert lære noe om hvordan andres prosesser fungerer, Men jeg har ikke vært så nysgjerrig på det så langt"*. I den anledning ble det etterlyst en informasjonsflyt vedrørende rollen til AKVA. Sistnevnte kunne gjenspeiles i sitatet under, som kan tolkes som et resultat av lite fokus på verdien av å benytte AKVA;

Jeg burde kanskje se mer i AKVA, for jeg ofte veldig usikker på hvordan ting skal gjøres. Man kan jo prøve å gjøre dem riktig hvis jeg så i AKVA. Man vil heller ringe [...] å spørre hvordan han ville gjort det".

System for avviksrapportering

Den fjerde funksjonen som hovedsakelig dukket opp som tema for benyttelse var knyttet til to funksjoner som går under navnet avvik - og forbedringsforslag. Avviksfunksjonen benyttes til rapportering av uønskede situasjoner, feil og mangler eller andre avvik som kan oppstå i en arbeidssituasjon. Funksjonen for forbedringsforslag på den andre side er en mulighet for de ansatte å sende inn forslag for forbedring og endring. I likhet med funnene til Jon Iden (2011) var dette to funksjoner som medarbeiderne i VAV benyttet og betraktet som gode verktøy for å synliggjøre hva som fungerer og ikke i VAV. Samtidig kom det frem meninger om at funksjonene ble ansett som en faktor for kunnskapsutvikling, der en medarbeider kunne fortelle at rapporteringssystemet i AKVA er veldig viktig i en organisasjon som VAV: *"det er veldig viktig at en uønsket hendelse blir registrert i AKVA, slik at vi kan lage statistikk på det. Kanskje det er en ulykke som vi kan hindre, så ulykken ikke skjer igjen senere"*.

Det ble også klart at disse to funksjonene blir fulgt nøye opp, og forslagene sendes til en utvalgt gruppe. En medarbeider kunne fortelle at det var kort tid siden sist personen sendte inn et forslag i AKVA, og at dette raskt ble fulgt opp og lest;

Ja, de blir fulgt opp. De blir lest, og jeg får tilbakemelding også på at de blir mottatt. Så det er noen dedikerte personer som skal gå igjennom dem, og de kommer gjerne innom og slår av en prat.

Oppsummering

For å oppsummere funnene for i hvilke grad den tilgjengelige kunnskapen benyttes i AKVA, eksisterte det likhetstrekk med hva Jon Iden kom frem til i sin undersøkelse i 2011. Ut i fra datamaterialet virker det til at AKVA i perioden intervjuene ble gjennomført i størst grad ga inntrykk i opplæringssituasjoner, som en plattform for kombinerer, som en pådriver for standardisering og som en plattform for avviksrapportering. Det virket videre til at det eksisterte et større fokus på AKVA som et enkeltstående, med mindre fokus på AKVA som en del av en prosessorientering igjennom hele organisasjonen.

4.1.3 Benytter de ansatte seg av verktøy som kan bidra til kunnskapsutvikling?

For å fange opp kunnskap i kunnskapsspiralen er det viktig at de ansatte benytter de verktøy som er lagt til rette for dem. Sistnevnte er også vitalt innenfor både formålet med å opprette en prosessarkitektur og å innføre BPM i en organisasjon. For å se nærmere på dette skal det her forsøkes å besvare hvorvidt de ansatte i VAV benytter seg av verktøy for kunnskapsutvikling.

I det foregående kapittelet ble det klart at de ansatte i VAV benytter seg av AKVA og funksjonene for avvik og forbedringsforslag, mens dette kapittelet snarere vil fokusere på faktorer som kan nyansere dette bildet. Blant annet kom det frem at det eksisterte utfordringer knyttet til tidsmangel og arbeidsmengde som kunne gå utover benyttelsen av AKVA, samt en vegring som var spesielt koblet mot rapportering av avvik. Slike funn anses som viktige, da det kan begrense nytten av AKVA, samt ønsket om en kontinuerlig

kunnskapsspiral i den sammenheng. For å se nærmere på dette vil det nedenfor først presenteres funn rundt AKVA som et verktøy i seg selv, etterfulgt av funn rundt verktøyene for avvik - og forbedringsforslag.

Det faktum at AKVA er et system, virket til å mane frem ulike forestillinger, blant annet som en trussel mot den gode stemningen på arbeidsplassen: *"det er mye frykt i [...] ovenfor disse systemene, at de kan ødelegge stemningen vi har på en måte"*. En faktor som særlig ble synliggjort rundt denne frykten var forventingen om å ta i bruk PC-er i økende grad, der en medarbeider kunne fortelle at;

Vi kan ikke logge inn i hver vår PC og se hva vi skal gjøre. Det er liksom, det er den frykten folk har. Vi skal snakke om ting, og finne løsninger. Et system skal ikke fortelle oss hva vi skal gjøre.

I den sammenheng kunne en medarbeider formidle at *"det er ikke systemet som vil endre hvordan vi gjør ting. Det er alle bevisste på. Så det beskriver hva som burde vært gjort, men det er ikke slik det er i praksis"*.

På den andre side ble det gjort funn som kunne tyde på at tidsbruk og arbeidsmengde kunne true benyttelsen av AKVA i det daglige arbeidet, til tross for en positiv forestilling til systemet i seg selv. I den forbindelse kunne en medarbeider forklare at *"det er nok mange som kanskje ikke har tid, de vil heller skrive en epost og sende til meg"*. En medarbeider presiserte eksempelvis at avvikssystemet i AKVA nok kunne være hjelpelig til å *"få ting gjort"*, men at det like så godt kunne være raskere uten. En annen medarbeider kunne fortelle at *"nja, jeg har nå prioritert andre ting enn å melde avvik"*. En forklaring var at et nytt system som AKVA ikke automatisk tilsier at en person vil få tid til å benytte seg av det; *"man kan ikke plutselig stoppe alt, for det er ikke det som brenner mest"*.

Det tredje funnet som kunne vise til en motstand for bruk av verktøy som kan bidra til kunnskapsutvikling var knyttet til bruken av avviksfunksjonen i AKVA, der en type *vegring* tok oppmerksomheten. De registrerte avvikene ble offentliggjort på det lokale intranettet i VAV, og en medarbeider kunne i den forbindelse fortelle at vedkommende ved

en tidligere anledning skulle melde inn et nokså grovt avvik, og at det følte ubehagelig "å henge ut" den aktuelle personen som stod bak. En annen medarbeider kunne også bekrefte at det eksisterte en vegring blant vedkommendes medarbeidere, også for å melde avvik på seg selv: *"ja, de vegrer seg veldig"*.

Som en løsning til dette problemet, kom en medarbeider opp med forslaget om å pålegge alle avdelinger i VAV om å be hver medarbeider om å registrere et bestemt antall avvik og / eller forbedringsforslag hvert år. Ifølge medarbeideren ville dette kunne føre til at de ansatte både benytter og lærer systemet; *"så slipper man å gå til [...] for å spørre hvordan man gjør det, liksom"*. I tillegg til å benytte systemet vil dette kunne bidra til å dele egen kunnskap, og få den inn i systemet. Visjon er viktig, der man bør få de sosiale mekanismene i organisasjonen til å gå for samme mål. I den anledning kan det være et innspill at å pålegge ansatte å melde ifra et visst antall avvik eller forbedringsforslag ikke nødvendigvis vil ha en optimal nytteverdi, men at det heller bør fokuseres på å skape en forbedringskultur. Et godt sitat som kom frem i den sammenheng var en medarbeider som kunne fortelle at *"jeg har gitt opp å få folk til å ro i takt, jeg prøver å få de til å ro i samme retning"*.

Avslutningsvis kom det frem ved hjelp av informasjonen som er presentert i dette kapittelet at de ansatte benytter seg av verktøy som kan føre til kunnskapsutvikling, men at det finnes varierende grader av benyttelse mellom de ulike medarbeiderne. Spesielt funksjonen for avviksrapportering så ut til å ha utfordringer knyttet til benyttelse, med bakgrunn i tids - og arbeidspress, samt en eksisterende vegring for å melde i fra. En motstand til systemer kan ses på som en trussel mot den kontinuerlige kunnskapsspiralen som forklart i SECI-modellen, men også mye av formålet med AKVA. Dersom ansatte motsier seg et system som AKVA, kan det resultere i å hindre at kunnskap som er publisert i AKVA blir akkumulert av de ansatte, og i et teoretisk perspektiv vil dette hindre den kontinuerlige kunnskapsspiralen i organisasjonen.

4.2 Hvilke mekanismer bidrar/begrenser prosesser for kunnskapsutvikling -og deling?

I diskusjonen ovenfor kommer det frem at BPM illustrert ved hjelp av AKVA er et godt tilskudd til en etat som VAV, som ble betraktet som bestående av mye taus kunnskap. Det kom dessuten frem at den tidligere eksplisitte kunnskapen som fantes i VAV kunne oppfattes som uryddig og vanskelig å finne før AKVA ble initiert. I teorikapittelet ble det redegjort for synspunkter som argumenterte for at taus og eksplisitt kunnskap må komplementere hverandre, for å skape den beste harmonien av kunnskap. Sistnevnte har det ut i fra datamaterialet vist at AKVA bidrar til. Med de data som fremkom i løpet av denne studien ble det også klart at de fleste medarbeiderne som ble intervjuet stilte seg svært positive til å få implementert AKVA, som i denne studien illustrerer og representerer BPM.

Tidligere ble det nevnt hvordan Jon Iden (2011) hevdet at BPM og prosessarkitektur bidrar til en kontinuerlig forbedring i organisasjoner så fremt det benyttes riktig, som slik samsvarer med tankegangen bak SECI-modellen. I teorijennomgangen ble det videre kjent at Nonaka, Toyama og Konno (2000) argumenterte for at det særlig er tre viktige elementer for kunnskapsutvikling i organisasjoner: Type 'ba', SECI-modellen og kunnskapsressurser. Sammen danner disse tre elementene et grunnlag for kunnskapsutvikling, der taus og eksplisitt kunnskap kontinuerlig fanges opp, overføres og utvikles. Perspektivet er således knyttet til en overbevisning om en kontinuerlig kunnskapsutvikling - og forbedring i en organisasjon.

Det overordnede forskerspørsmålet i denne studien legger vekt på nettopp hvordan BPM-tenking baserer seg på en antagelse om deling av kunnskap og informasjon, både igjennom å gjøre kunnskapen eksplisitt og ved å spre den til andre. Denne studien ønsker å utforske hvilke sosiale mekanismer som kan bidra og begrense slike kunnskapsprosesser, og for å se nærmere på dette skal analysemodellen presentert i teorijennomgangen benyttes, der SECI-modellen nedenfor er forsøkt komplementert med teorien om arbeiderkollektivitet. I den sammenheng vil kunnskapsspiralen være et eksempel på *idealet* for

kunnskapsutvikling, mens teorien om arbeiderkollektivet vil være en *modifikasjon* til dette idealet. Det er allerede vist hvordan BPM ser ut til å harmonere med viktige prosesser i SECI-modellen, slik at det nedenfor i tillegg vil gjøres et forsøk på å se hvordan BPM kan tjene som en komponent i det teknisk/økonomiske system som Lysgaard (1961/1976) viser til.

Som det ble redegjort for i teorien nevnte Lysgaard (1961/1976) ønsket om forbedringer i bedriften og en økende lønnsomhet som viktige drivere i det teknisk/økonomiske system, som samsvarer med BPM. Det faktum at de aktuelle prosessverktøyene ikke fantes i tidsrommet Lysgaard (1961/1976) gjennomførte sin forskning, vil imidlertid bidra til at det teknisk / økonomiske system må oppdateres i henhold til dagens situasjon. Samtidig har arbeidshverdagen generelt endret seg kraftig siden 50-tallet, som kan eksemplifiseres ved hjelp av en artikkel hentet fra Arbeidslivet.no (2012) som er et samarbeidsprosjekt mellom LO, Fafo og LO-Medier. Her har Svensli (2014) skrevet en artikkel om arbeidsmiljø, der følgende sitat er knyttet til 50-tallet:

Arbeiderne ved Bjølvfossen fabrikk i Hardanger var for eksempel kun utstyrt med gummistøvler og ”CAPs” når de arbeidet ved de varme smelteovnene. Det var deres vernetøy. For å kjøle ned beina under arbeidet helte mange kaldt vann i støvlene.

Med slike arbeidsforhold, er det naturlig å tro at et arbeiderkollektiv var ekstra viktig i tiden forskningsprosjektet til Lysgaard (1961/1976) foregikk, der menneskelige hensyn i større grad ble forsvart av arbeiderne selv. En moderne form for det teknisk/økonomiske system vil midlertid utarte seg annerledes i dag; blant annet ved at arbeidet ikke går på bekostning av sikkerhet og andre primære menneskelige behov - og rettigheter. Det er derfor viktig å bemerke seg at sammenligningen med BPM i denne forbindelse ikke er forsøkt parallellisert med dårligere arbeidsforhold for de ansatte i en organisasjon, men snarere kan benyttes som en forklaring på ulike sosiale forestillinger og normer på arbeidsplassen. Med andre ord vil dette kunne bidra til en *bevissthet* rundt de sosiale mekanismene i en organisasjon.

Tidligere ble det kjent at BPM som et helhetlig perspektiv bør være et mål, da denne tilnærmingen konsentrerer seg om hele organisasjonen - der også menneskene bør inkluderes. Slik vil mulighetene øke for å lykkes i å etablere en prosessledet bedrift. Menneskelige relasjoner slik som nærhet og tillitt mellom de ansatte vil slik spille en rolle, og i de foregående kapitlene ble det presentert funn som tydet på at dette er en kunnskapsressurs som VAV innehar. Å styrke sosialiseringen på avdelingene vil ifølge SECI-modellen også kunne føre til at de involverte knytter sterkere bånd. I den forbindelse nevnte en medarbeider at det "*å skape arenaer der medarbeidere kan lære av hverandre er viktig*".

På den andre side vil prosessene *identifisering, interaksjon og problemtolkning* danne grunnlaget for etableringen av et arbeiderkollektiv. Det er i disse prosessene og de tilhørende betingelsene (nærhet, likhet, problemtolkning) man kan sjeldne en overenstemmelse med flere av de primære elementene i sosialiseringprosessen fra SECI-modellen. Et eksempel er hvordan nærhet - og likhetsbetingelser innehar flere av de samme grunnpilarene som et 'originating ba'; slik som deling av erfaring, følelser, mentale modeller også videre.

I motsetning til utgangspunktet i SECI-modellen er derimot Lysgaard opptatt av hvordan sosiale mekanismer kan bidra til menneskers tilslutning til systemer. Nærhet - og likhetsbetingelser er blant annet betinget av avstand, som kan eksemplifiseres med "like" arbeidere som står hverandre nær. Avstanden mellom leder og ansatt er til sammenligning ofte større. Et argument fra Lysgaard (1961/1976) var i den sammenheng at problemtolkningen ofte vil være en naturlig videreføring av nærhet - og likhetsbetingelsene, som sammenlagt stimulerer tilknytningen til kollektivsystemet. Et argumentet i den forstand er at SECI-modellen ikke tar hensyn til disse sosiale mekanismene, som kan hindre kunnskap i å fanges opp i eksternaliseringsprosessen. Et arbeiderkollektiv kan slik i hovedsak plasseres mellom sosialisering og eksternaliseringsprosessen.

Som et bidrag til å løse kollektivdannelsen kan begrepet *infiltrasjon* trekkes frem. Infiltrasjoner foregår i hver av de tre prosessene, der arbeiderkollektivet støter sammen med det teknisk / økonomiske system. Her ønsker begge parter å snu de ansatte etter eget systems ideologi. Et 'interacting ba' kan slik representere en type infiltrasjon, der representanter fra det teknisk / økonomiske system søker å hente inn taus kunnskap fra de ansatte. Et poeng vil her være å begrense kollektivdannelsen for å slik styrke kunnskapsspiralen, og nedenfor skal dette utbroderes nærmere.

Først og fremst er ledelse en viktig faktor, som for øvrig nevnes som viktig både for BPM, som en del av organisasjoners kunnskapsspiral, og i teorien om arbeiderkollektivet. Hver prosess bør ha en prosesseier som følger opp prosessene, og dette har Qualisoft-konsulentene sørget for at finnes i AKVA. På den andre side er det tidligere vist til forskning som tilsier at et utfordring ofte er forankret i å etablere et reelt prosesseierskap blant de aktuelle prosesseierne. Uten prosessledere som følger opp tilstrekkelig, blir det dermed en betydelig avstand hva gjelder prosesstankegang mellom de enkelte ansatte og helt opp til toppledelsen. Denne avstanden kan følgelig knyttes opp til kollektivdannelsen, da avstand ifølge Sverre Lysgaard (1961/1976) styrker en «vi og dem»-mentalitet på arbeidsplassen. Ut i fra dette bør en organisasjon som VAV først og fremst arbeide for å motivere ledere og mellomledere til å følge opp prosesser, som slik sørger for å redusere avstanden mellom ansatte og leder. Sistnevnte spiller også inn på likhetsprinsippet. Et sitat som er passelig i den sammenheng var: *"jeg tror det er bedre å satse på noen, så sørger man for at de drar med seg de andre"*.

Vedrørende problemtolkningsprosessen, er det kjent at en utfordring innenfor BPM er å formulere prosessmål som er knyttet til organisasjonens overordnede mål, og i løpet av datainnhentingene viste det seg at dette var en utfordring som også eksisterte i VAV; *"det er ikke systemet som vil endre hvordan vi gjør ting. Det er alle bevisste på. Så det beskriver hva som burde vært gjort, men det er ikke slik det er i praksis"*. Ved å etablere prosessmål som de ansatte kan se gjennomføringsevne og egen nytteverdi ved, kan man sørge for å begrense problemtolkningsprosessen, som også er en viktig del av kollektivdannelsen.

Det neste punktet som kan bidra til en kunnskapsutvikling - og deling, er å skape en velformulert, velkjent og godt etablert visjon for AKVA. For å hindre et arbeiderkollektiv kan en slik visjon bidra til en økende likhetsbetingelse på arbeidsplassen, i tillegg til å skape motivasjon hos de ansatte. I den anledning kunne en medarbeider fortelle at;

Vi er mange mennesker her, vi klarer aldri å få de 500 - 600 menneskene til å være enige. Men man klarer å få de til å i alle fall ha samme målet, og hvis man klarer det, og få folk til å jobbe rimelig likt så er det, så har du lyktes mye".

Lysgaard (1961/1976) nevnte i den sammenheng at motivasjon er en funksjon som spiller inn i tilslutningen av ulike systemer, og slik kan en visjon også bidra med å etablere en forbedringskultur i den grad at ansatte får en forpliktelse til å arbeide mot organisasjonens visjon.

Som en oppsummering i dette kapittelet kan man dermed si at BPM-tenkning baserer seg på en antagelse om deling av kunnskap og informasjon, både gjennom å gjøre kunnskapen eksplisitt og ved å spre den til andre. De sosiale mekanismene som bidrar til å støtte en slik kunnskapsutvikling - og deling er forankret i å hindre kollektivdannelser, slik at ansatte og ledere kan arbeide mot organisasjonens mål og visjon, mens en begrensning på den andre side er knyttet til ulike typer avstander, ulikheter og problemtolkninger som kan fungere som sosiale hindringer for organisasjonens overordnede mål med AKVA.

5. Konklusjon

Kunnskap og kunnskapsutvikling er viktig, blant annet med tanke på økonomisk utvikling og organisasjoners konkurransekraft i markedet. I den anledning er det i denne studien forsket på Oslo vann- og avløpsetaten som var i gang med å implementere BPM igjennom etaten, med prosjektet ved navn AKVA.

Det har blitt gjennomgått hvordan den tradisjonelle tilnærmingen til BPM har en forventning om forbedring som et resultat av nøye kartlegging og styring av prosesser. Sistnevnte har denne studien vist at samsvarer med tilnærmingen til organisasjoners kunnskapsspiral (1995), og i studien har det i den anledning blitt besvart tre forskerspørsmål, som søker å forstå om de ansatte i VAV er villige til å dele og å benytte kunnskap i tilknytning til AKVA.

Det første forskerspørsmålet søkte slik å finne ut om de ansatte var villige til å dele egen kunnskap, og her viste det seg at mye av kunnskapsdelingen foregikk i sosialiseringprosesser. Dette tilsier at de ansatte i stor grad tillærte seg kunnskap i interaksjon med andre ansatte. Det ble for øvrig også avdekket at ansatte så verdien av å etablere et system som AKVA, som kunne bidra til å øke andelen av eksplisitt kunnskap i etaten.

Det andre forskerspørsmålet ønsket å se nærmere på hvilke grad kunnskapen som var gjort tilgjengelig ble benyttet, og her ble det gjort funn på at AKVA utmerket seg særlig i fire ulike sammenhenger. Først og fremst ble AKVA ansett som et godt substitutt for opplæring, der nyansatte kunne se i AKVA for å erverve seg en større forståelse over de ulike prosessene igjennom etaten, i tillegg til å få rask tilgang til prosedyrer og lignende. Sistnevnte var i tråd med den andre funksjonen som AKVA primært ble benyttet til; nemlig som en plattform for kombinerings av dokumenter, kontrakter, rutiner også videre. Dette ble dessuten ansett som en fordel, da AKVA slik kunne bidra til en felles forståelse blant de ansatte i etaten når det kom til for eksempel hvordan arbeidsoppgaver bør løses, noe som bringer oss videre til den tredje faktoren AKVA benyttes til: Som en pådriver for standardisering på arbeidsplassen.

Den siste sammenhengen som dukket opp igjen gjentatte ganger av de intervjuede var hvordan AKVA tilbyr en funksjon for avviksrapportering og forbedringsforslag. Disse funksjonene ble ansatt som betydelige elementer for kunnskapsutvikling, da det blant annet bidro til en bevissthet over hva som fungerer og ikke i VAV.

Det tredje forskerspørsmålet spurte så om det eksisterte funn som kunne tilsi at ansatte unngår å benytte verktøy som kunne bidra til kunnskapsutvikling. Her ble det gjort funn som var spesielt knyttet til arbeidsmengde og tidsbruk som en hindring for benyttelsen. To andre elementer som tok oppmerksomheten var imidlertid en frykt for hvordan et system som AKVA kunne infiltrere den gode stemningen de ansatte hadde på arbeidsplassen, i tillegg til at det eksisterte en vegring for å melde ifra om avvik på seg selv og andre. Sistnevnte var spesielt forankret i en frykt for å bli "hengt ut", og at benyttelsen av dette verktøyet for kunnskapsutvikling slik kunne oppleves som ubehagelig for ulike medarbeidere i VAV.

Etter at disse tre forskerspørsmålene ble presentert og gjort rede for, ga det en grobunn for en videre diskusjon som kunne besvare hvilke sosiale mekanismer som bidrar til å støtte en kunnskapsutvikling - og deling, og hvilke sosiale mekanismer som kunne begrense slike prosesser. Her ble det redegjort for at sosiale mekanismer særlig var knyttet til dannelsen av ulike arbeiderkollektiv som motsa seg viktige elementer ved AKVA. Sistnevnte kan ses på som en hindring for den kontinuerlige kunnskapsspiralen som forklart i SECI-modellen (1995).

For å øke mulighetene for å støtte kunnskapsutvikling - og deling ble det deretter vist til at det bør være et fokus på å infiltrere ulike moderne former for arbeiderkollektiv som eksisterer i organisasjonen, og å skape en forbedringskultur der de ansatte ønsker å være med på endring og forbedring. Nøkkelord i den sammenheng var å styrke tilliten mellom de ansatte ytterligere, involvere ledere for å minske avstanden mellom ansatte og ledere, formulere konkrete prosessmål som samsvarer med de ulike avdelingene og som samtidig samsvarer med organisasjonens overordnede mål, samt å utarbeide en visjon for å begrense problemtolkning blant ansatte og danne en forpliktelse til å arbeide sammen mot målet.

Til slutt er det viktig å merke seg at dette er et casestudie, og empirien vil med dette ikke være representativt for BPM i sin helhet, men vil snarere tjene som et illustrativt eksempel på at mekanismene eksisterer i konteksten for denne studien.

6. Kilder

- Arbnor, I., & Bjerke, B. (2009). *Methodology for Creating Business Knowledge* (3. utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Aslesen, H. W., & Isaksen, A. (2005). Kunnskapsintensive tjenester - en drivkraft for storbyenes næringsliv? I E. Vatne (Red.), *Storbyene i kunnskapsøkonomien* (s. 199 - 225). Oslo: Scandinavian Academic Press.
- Befring, E. (1994). *Forskningsmetode og statistikk*. Oslo: Samlaget.
- Biazzo, S., & Bernardi, G. (2003). Process management practices and quality systems standards Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification. *Business Process Management Journal*, 9(2), 149-169. doi: 10.1108/14637150310468371
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation* (2.utg.). Cambridge: Polity Press.
- Dalland, O. (2012). *Metode- og oppgaveskriving for studenter* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- De Bruin, T., & Doebeli, G. (2010). An Organizational Approach to BPM: The Experience of an Australian Transport Provider. I J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on business process management 2* (s. 559-577). Berlin: Springer-Verlag
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314 - 321. doi: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x
- Dijkman, R., Vanderfeesten, I., & Reijers, H. A. (2014). Business process architectures: overview, comparison and framework. *Enterprise Information System*, 1-32. doi: 10.1080/17517575.2014.928951
- Eronen, M. (2004). *Emergence in the philosophy of mind*. (Mastergradsavhandling, University of Helsinki). M. Eronen, Helsinki.

- Filipowska, A., Kaczmarek, M., Koschmider, A., Stein, S., Wecel, K., & Abramowicz, W. (2011). Social Software and Semantics for Business Process Management - Alternative or Synergy? *Journal of systems integration*, 2(3), 54-69. Hentet 05.05.15, fra http://www.researchgate.net/profile/Witold_Abramowicz/publication/233758716_Social_Software_and_Semantics_for_Business_Process_Management_-_Alternative_or_Synergy/links/02bfe50e41bfab683e000000.pdf
- Garmann Johnsen, H. C. (2014a, 22.08). Kunnskapssamfunnet og den liberale utfordring. *Minervanett*. Hentet 26.04.2015, fra <http://www.minervanett.no/kunnskapssamfunnet-og-den-liberale-utfordring/>
- Garmann Johnsen, H. C. (2014b). *The New Natural Resource: Knowledge Development, Society and Economics*. Farnham: Gower.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? I J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 1* (s. 3-16). Berlin: Springer.
- Iden, J. (2011). Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse? *Magma*. Hentet 12.02.2015, fra <http://www.magma.no/forer-investering-i-kvalitetssystem-til-prosessledelse>
- Iden, J. (2013). *Prosessledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business process management. Practical guidelines to successful implementations* (3. utg.). New York: Routledge.
- Kalleberg, R. (2009). Sverre Lysgaard. *Norsk biografisk leksikon*. Hentet 11.03.2015 fra

https://nbl.snl.no/Sverre_Lysgaard.

- Karlsen, J. (2008). Læring, kunnskap og innovasjon fra et organisatorisk ståsted. I A. Isaksen, A. Karlsen & B. Sæther (Red.), *Innovasjon i norske næringer – et geografisk perspektiv* (s. 81 – 97). Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K. (2008). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lysgaard, S. (1976). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget. (Opprinnelig publisert 1961).
- Moe, N. B., & Dingsøy, T. (2005, 30.08 - 03.09). *The impact of process workshop involvement on the use of an electronic process guide: a case study*. Artikkel presentert på *Software Engineering and Advanced Applications*. Hentet 04.04.2015, fra IEEE. doi: 10.1109/EUROMICRO.2005.56
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, N. (2000). A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- NOU 1995: 16 (1995). *Fra sparing til egenkapital*. Oslo: Finans - og tolldepartementet.
- Ohtonen, J. (s.a.). Top 10 most important Business Process Management (BPM) capabilities. *PEX Network*. Hentet 20.05.2015, fra

<http://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/articles/top-10-most-important-business-process-management/>

Oslo Kommune. (s.a.). *Om Vann- og avløpsetaten*. Hentet 14.03.2015, fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/etater-og-foretak/vann-og-avlopsetaten/>

PEX Network. (s.a.). *About Process Excellence Network*. Hentet 20.05.2015, fra <http://www.processexcellencenetwork.com/about-us/>

Pflanzl, N., & Vossen, G. (2014). Challenges of Social Business Process Management. *System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on, vol(no)*, 3868 -3877. doi: 10.1109/HICSS.2014.480

Polanyi, M. (1966). *Den tause dimensjonen. En introduksjon til taus kunnskap* (E. Ra, overs.). Oslo: Spartacus forlag AS. (Originalutgaven utgitt i 1994).

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Rangiha, M. E., & Karakostas, B. (2013). A Socially Driven, Goal-Oriented Approach to Business Process Management. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Special Issue on Extended Papers from Science and Information Conference 2013*, 3(4), 8 - 13. doi: 10.14569/SpecialIssue.2013.030402#sthash.9DK4wB98.dpuf

Rienecker, L., & Stray Jørgensen, P. (2013). *Den gode oppgaven - Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sabherwal, R., Hirschheim, R., & Goles, T. (2001). The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model. *Organization Science*, 12(2), 179-197. doi:

10.1287/orsc.12.2.179.10113

Scheer, A-W., & Hoffmann, M. (2015). The process of Business Process Management. I J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 2* (2. utg.) (s. 351-381). London: Springer.

Silva, A. R., & Rosemann, M. (2012). Processpedia: an ecological environment for BPM stakeholders' collaboration. *Business Process Management Journal*, 18(1), 20-42. doi: 10.1108/14637151211214993

Svensli, M. (2014, 35.09). Arbeidsmiljøet i endring – ett skritt fram og to tilbake. *Arbeidslivet.no*. Hentet 29.04.2015, fra <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsmiljo-og-HMS/Arbeidsmiljoet-i-endring--ett-skritt-fram-og-to-tilbake/>

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management. I J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook On Business Process Management 1* (s. 107 - 122). Berlin: Springer Verlag.

vom Brocke, J., & Sinnl, T. (2011). Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*, 17(2), 357-377. doi: 10.1108/14637151111122383

Weerakkody, N. (2009). *Research Methods For Media And Communications*. Melbourne: Oxford University Press. (Opprinnelig publisert 2008).

Widding, L. Ø. (2003). *Bygging av kunnskapsreservoarer i teknologibaserte nyetableringer*. (Doktorgradsavhandling), Handelshøgskolen i Bodø, Bodø.

Wähle, E., & Braanen Sterri, A. (2014). Case studie. *Store norske leksikon*. Hentet 23.05.2015, fra https://snl.no/case_studie

7. Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Starte med en presentasjon av meg selv, og oppgaven jeg er i ferd med å skrive; tema, bakgrunn for tema, relevans etc. Informere om varighet av intervjuet, avklare bruk av båndopptaker (slette i løpet av tre måneder) og anonymitet.

Innledende spørsmål

- Hva arbeider du med?
- Hva er din utdannings - og arbeidsbakgrunn?
- Hvilken innflytelse har du på arbeidet du gjør til daglig?
- Har du tilgang til hjelpemidler i arbeidet du gjør?
 - Oppfølgingsspørsmål vedrørende verktøy og Qualisoft.

Kjennskap til AKVA

- Er AKVA noe du er kjent med, og som du føler er velkjent på arbeidsplassen?
- Har du deltatt/deltar fast på møter/workshops/opplæring vedrørende AKVA?
 - Hvordan opplever du dette?
 - Og hvilke tanker har du om oppfølgingen av dette?
- Kan du nevne en situasjon hvor AKVA har vært viktig?
 - Personlig / for etaten generelt?
- Har AKVA ført til at du gjør noe annerledes?
- Hvordan opplever du at kunnskapsdeling og kunnskapsoverføring foregår i VAV?
- Har du ideer for forbedring / endring som kan formidles videre til AKVA?
 - Hvordan fungerer det?
 - Hva skal eventuelt gjøres for at det skal gå bedre?
- Har du noen tanker om VAV før, og VAV etter AKVA ble satt i gang i etaten?

Dynamiske, interaktive prosessverktøy

- (Forklare for respondent hva jeg legger i dynamiske og interaktive prosessverktøy).
- Har dynamiske og interaktive prosessverktøy hjulpet deg i ditt eget arbeid?
- Hva tenker du om sammenhengen mellom visualisering av arbeidsprosesser og kunnskapsutvikling?
 - Har dynamiske og interaktive prosessverktøy bidratt til en bedret egen læring?
- Synes du visualisering av arbeidsprosesser er til god hjelp når det kommer til egen forståelse og husk?
- Hvordan foretrekker du ellers å tilegne deg kunnskap?
- Synes du forståelse innen et felt bidrar til økende egenutvikling?
 - Hvordan er kulturen for medvirkning i VAV?

Til slutt

- Hvis du fikk bestemme; hvordan ville du lagt til rette slik at ansatte skulle få mulighet til å dele egen kunnskap ut i etaten?
 - Er det noe som er ekstra fremtredende vedrørende muligheter / begrensninger for kunnskapsutvikling i VAV?
- Er det noe du kunne tenkt deg å gjøre annerledes?
- Har du noe mer du ønsker å dele?