

## Kunnskapsdeling i større organisasjoner

En studie om hvordan dele kunnskap på tvers av avdelinger i større organisasjoner.

KÅRE KLINGENBERG

VEILEDER

Tor Geir Kvinen

**Universitetet i Agder, 2024**

Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for Executive MBA

## Forord

Denne masteroppgaven markerer min avslutning på studietiden i Agder for faget Executive Master of Business Administration tatt på Universitetet i Agder. Gjennom 4 år har jeg hatt mange gode og spennende forelesninger som har gitt meg ny kunnskap på veggen og nye relasjoner med studenter.

Arbeidet med oppgaven har gitt meg dypere innsikt og forståelse av kunnskapsdeling og hvordan arbeidsplasser kan tilrettelegge for dette. Prosessen har vært utfordrende, engasjerende og lærerik. Dette arbeidet har vært en verdifull avrunding av min studietid og gitt meg økt kunnskap som skal brukes videre arbeidsliv.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, Tor Geir Kvinen, for hans verdifulle veiledning og råd underveis. En stor takk går også til casebedriften og kandidatene som har bidratt med sin tid og innsikt. Uten deres deltakelse, ville oppgaven ikke vært den samme.

Stor takk til min familie Lene, Ulrik og Ylva som har gitt meg støtte underveis.

Endelig ferdig og god lesing!

Kåre Klingenberg

Kristiansand, 14.06.2024

## Sammendrag

Kunnskapshåndtering og deling fra avdeling til avdeling er utfordrende, spesielt i bygg- og anleggsbransjen. Dette har vært et tilbakevendende problem i mine tidligere arbeidsplasser. Forbedret kunnskapsdeling kan heve kompetansen til hele organisasjoner for fremtidige prosjekter og for kommende oppdrag, og dermed skape en verdifull og effektiv leveranse av disse.

Menneskene i bedriften er den viktigste ressursen, og deres kunnskapsdeling gir konkurransefortrinn. Likevel er deling mellom avdelinger ofte utfordrende. Investering i kompetansekapital er avgjørende for å utvikle ansattes ferdigheter. Utfordringer oppstår ofte fra ineffektive lagringsmetoder for erfaringer og manglende delingskultur i organisasjonen. Konflikter mellom kortsiktige prosjektmål og organisasjonens langsiktige ambisjoner kan også hindre kunnskapsdeling. Å avsette tid og utvikle løsninger som fremmer læring er nødvendig for å overkomme disse hindringene

I denne oppgaven har jeg benyttet meg av SEKI modellen for å beskrive de fire prosessen for kunnskapsoverføring. Disse fire stegene beskriver hvordan taus og eksplisitt kunnskap overføres mellom interaksjon mellom individer og skaper en spiral av kunnskapsutvikling. Dette er en kontinuerlig prosess som beskriver hvordan kunnskap overføres mellom individer og grupper og skaper kunnskapsoverføring i organisasjonen.

For å få til kunnskapsoverføring skapes det et fellesrom som er til for å få til kunnskapsdeling. Interaksjon i disse rommene er selve kjernen til «Ba» og legger grunnlaget for ny kunnskap.

Digitale plattformer tar stadig en større plass i vår hverdag, og gjør det enklere for bedrifter til å ha ansatte om jobber på tvers av lokasjon. Med bruk av digitale verktøy er det også enklere for ansatte og lære av hverandre. Sammen med verktøy som Teams og SharePoint er disse med på å forenkle delingen av kunnskap på tvers.

Analysen viser at kandidatene som er intervjuet er flinke til å dele kunnskaps mellom seg, men at dette er vanskeligere i praksis med avdelinger som sitter på andre lokasjoner selv om verktøyer er der.

# Innholdsfortegnelse

## Liste over Figurer

1.0	Innledning .....	1
1.1	Bakgrunn.....	2
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Avgrensing .....	3
1.4	Oppbygging .....	4
2.0	Teoridel .....	5
2.1	Kunnskapsdeling.....	5
2.1.1	Definisjon av kunnskap .....	5
2.1.2	SECI modell .....	6
2.1.3	Eksplisitt og taus kunnskap.....	9
2.1.4	Mesterlære.....	11
2.1.5	Enkelkretslæring og dobbelkretslæring .....	11
2.2	Arenaer for deling .....	13
2.2.1	Digitale plattformer .....	13
2.2.2	Fire typer interaksjon «Ba» .....	14
2.2.3	Fallgruver ved kunnskapsoverføring .....	16
2.3	Motivasjon og atferds faktorer .....	18
2.3.1	Indre og ytre motivasjon .....	18
2.3.2	Forventningsteori.....	18
3.0	Metode.....	20
3.1	Kvalitativ metode.....	20
3.2	Forskningsdesign.....	21
3.2.1	Casestudie.....	22
3.3	Datainnsamling .....	23
3.3.1	Utvalg av informanter .....	23
3.3.2	Utvikling av intervjuguide .....	24
3.3.3	Gjennomføring av intervjuer.....	25
3.4	Analyse av data .....	26
3.5	Datakvalitet .....	27
3.5.1	Undersøkelsens validitet .....	28
3.5.2	Undersøkelsens reliabilitet.....	29
4.0	Analyse og drøfting .....	30
4.1	Arbeidshverdagen .....	30
4.1.1	Lokasjoner .....	31
4.1.2	Digitale arenaer .....	34

4.2	Kunnskapsoverføring.....	35
4.2.1	Sosialisering.....	35
4.2.2	Eksternalisering.....	37
4.2.3	Kombinering.....	39
4.2.4	Internalisering.....	41
4.3	Kunnskapsdannelse.....	42
4.3.1	Originating Ba.....	42
4.3.2	Interacting Ba.....	43
4.3.3	Exercising Ba.....	44
4.3.4	Cyber Ba.....	44
4.4	Motivasjonsfaktorer.....	45
4.4.1	Øke egen kompetanse og få noe tilbake.....	45
5.0	Avslutning.....	47
5.1	Oppsummering av hovedfunnene i masteroppgaven.....	47
5.1.1	Hva bidrar og hindrer til kunnskapsdeling.....	49
5.2	Avsluttende refleksjoner.....	50
	Referanseliste.....	51
	Vedlegg.....	53

## Liste over figurer

Figur 1: SECI modell

Figur 2: Eksplisitt og taus kunnskap som isfjell

Figur 3: Enkelkretslæring

Figur 4: Dobbelkretslæring

Figur 5: Fire typer Ba

Figur 6: Eksempler på fallgruver

## 1.0 Innledning

Kunnskapshåndtering og kunnskapsdeling fra prosjektbaserte organisasjoner og ned til basisorganisasjonen har alltid vært vanskelig å gjennomføre, og spesielt innen bygg og anleggsbransjen. I alle mine tidligere selskaper der jeg har vært ansatt, har det alltid vært problemer og utfordringer med overføring av kunnskap. Hvordan kan en sette et ekstra søkelys på gjennomføring av kunnskapsdeling fra prosjekter. Dette vil løfte både prosjektorganisasjoner med kunnskapsheving for framtidige prosjekter og samtidig styrke basisorganisasjonen for fremtidige oppdrag der denne kunnskapen kan benyttes. Denne delingen kunne også skapt en verdifull forbindelse og samhandling mellom prosjektorganisasjonen og basisorganisasjon ved å flytte kunnskap seg imellom.

Den viktigste ressursen i bedriften er menneskene som jobber der. Disse står for verdiskapning og kan hjelpe til å gi konkurransemessige fordeler i forhold til konkurrentene, men å dele kunnskap mellom disse avdelingene er ofte lettere sagt enn gjort. Med å investere i kompetansekapitalen vil en kunne utvikle og videreutvikle kompetansen til den ansatte. Lai (2017, s 60)

Utfordringene kan i stor grad stamme fra ukurante plasser for lagring av erfaringer og en manglende kultur i organisasjonen for kunnskapsdeling. Det kan ofte forekomme utfordringer i forhold til prosjekters kortsiktige mål, som har en bestemt sluttdato, og organisasjonens langsiktige utviklingsambisjoner. For å fremme kunnskapsdeling kreves det at en setter av tid og har gode løsninger som fremmer at organisasjonen kan ta til seg læring. Dette problemet er kjent i flere av organisasjonene jeg har jobbet i, både store norske selskaper og større internasjonale selskaper. Disse har alle iverksatt interne kompetansegrupper for å fremme kunnskapsdeling og profesjonalisere leveransen.

I byggenæringen er problemet særlig akutt. Til tross for at det har vært utstrakt bruk av totalentrepriser som burde stimulere til innovasjon, velges ofte etablerte løsninger på bekostning av nyskapende leveranser. Dette kan skyldes mangel på oppdatert kunnskap blant aktørene eller tidspress som begrenser vurdering av nye materialer

og løsninger. Ofte sitter en igjen med at hjulet skal finnes opp på nytt, en buker altså tid og ressurser på å finne løsninger som allerede eksisterer og er tilegnelige. Det handler om å gjøre kunnskap og god praksis tilgjengelig ned på basisorganisasjonen, og sikre korrekt bruk av disse i hele organisasjonen.

## 1.1 Bakgrunn

I den moderne økonomien, som er preget av dynamikk og konstant endring, har kunnskap blitt en essensiell strategisk ressurs Filstad (2022). Denne trenden er tydelig i alle typer organisasjoner, som i økende grad er avhengige av effektiv mobilisering og forvaltning av kunnskap for å realisere sine visjoner og mål. Dette skyldes at samfunnet blir stadig mer kunnskapsintensivt. Vi befinner oss i en æra der kunnskapssamfunnet dominerer, og organisasjoner opplever en akselererende utvikling hvor kunnskap er i fokus.

I mange organisasjoner er det nettopp kunnskapen som utgjør ryggraden i deres konkurranseevne. Dette har ført til en økende etterspørsel etter ansatte som er kreative, innovative og høyt utdannede, parallelt med at generelt kunnskapsnivå øker. Et kunnskapsbasert perspektiv, krever at kontinuerlig jobber med utforskning av ny kunnskap, samtidig som en også utnytter den kunnskapen som allerede finnes i organisasjonen. Filstad (2022, s 95).

For å navigere effektivt i dette landskapet, er det avgjørende å forstå kompleksiteten i kunnskapsbegrepet. Dette innebærer å kunne identifisere hvilken kunnskap som er verdifull og hvem som er anvendbare, og hvordan kan denne utnyttes til organisasjonens fordel. Denne forståelsen er nøkkelen til suksess i dagens kunnskapsdrevne økonomi.

## 1.2 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg å få bedre innsikt om kunnskapsdeling, og om mulig finne løsninger som kan tilrettelegge og bryte ned barrierer som hindrer dette. Ut ifra dette er min problemstilling:



-Hva bidrar eller hindrer til å dele kunnskap på tvers av avdelinger i større organisasjoner.

Med denne tilnærmingen til temaet blir mine forskingsspørsmål:

- Hvordan skjer kunnskapsdeling i organisasjonen?
- Hvilke arenaer blir benyttet for kunnskapsdeling?
- Hva kan motivere for kunnskapsdeling?

Hypoteser

- Alle mener at kunnskapsoverføring er viktig, men fokuset er ikke der
- Manglende overføring fører til at en må finne opp hjulet hver gang.
- Årsaker til at kunnskapsoverføring ikke blir gjort, er mangel på tid og arbeidsmengde.

### 1.3 Avgrensning

Det er flere faktorer som påvirker hva som blir avgrenser denne masteroppgaven. Den mest betydelige av disse er tidsbegrensningen, i tillegg til begrenset tilgang på ressurser. Disse begrensningene har hatt en direkte innvirkning på omfanget av oppgaven, spesielt i forhold til valg av teori og intervjuobjekter. På grunn av den knappe tiden og de begrensede ressursene, var det nødvendig å foreta en nøye utvelgelse av både teoretisk materiale og mulige intervjuobjekter.

Tidspresset i hverdagen krevde at jeg måtte ta strategiske valg om hvem jeg skulle intervjuer, samtidig som jeg måtte sette av nok tid til at intervjuene ble gjennomført effektiv og grundige. Siden de jeg intervjuer er i arbeide måtte dette også passe inn i deres tidsplan. Informasjonen ble etter dette samlet og bearbeidet på en tilfredsstillende måte. I tillegg satte omfanget av masteroppgaven en grense for hvor mye teori jeg kunne inkludere, og hvor dypt jeg kunne gå inn i det teoretiske stoffet som var relevant for oppgaven.

Med disse begrensningene i betraktning, valgte jeg å intervjuer et antall respondenter som jeg anså som nødvendig for å sikre tilstrekkelig variasjon i dataene. Videre fokuserte jeg på den teorien jeg mente var mest relevant og nyttig for å belyse

problemstillingen i oppgaven. Dette innebar en balansert tilnærming til både teori og empiri, innenfor de rammene som var tilgjengelige.

#### 1.4 Oppbygging

Kapittel 2 er et teoretisk rammeverk som brukes til å kunne knytte opp aktuell teori til problemstillingen i oppgaven. Her presenteres teoretiske perspektiver som benyttes i analysefasen av oppgaven.

Kapittel 3 er beskrivelse av metoden som jeg har benyttet for å hente inn datagrunnlaget til funn og analysekapittelet.

Kapittel 4 presenteres resultatene av svarene til deltakerne. Her blir funnene analysert og drøftet fra svarene som er samlet inn.

Kapittel 5 oppsummerer og konkluderer med oppgaven.

## 2.0 Teoridel

Dette kapittelet presenteres teorien som vil bli brukt videre i kapittelet om analyse og drøftinga. For å kunne svare på min problemstilling er det viktig for oppgaven å undersøke hvilke faktorer som kan påvirke kunnskapsdeling i større organisasjoner. Kapittelet starter med å definere kunnskap som et begrep, før jeg går videre til å diskutere temaer innafor kunnskapsdeling. Teori knyttet til SEKI-modellen synes jeg er et sentralt og viktig bidrag. Litteraturen vil bli drøftet og knyttet opp mot flere kilder for å kunne styrke troverdigheten til analysen.

Målet med teorien som legges frem her er at den skal være relevant for den videre analysen og til drøfting av følgende problemstilling:

-Hva bidrar eller hindrer til å dele kunnskap på tvers av avdelinger i større organisasjoner.

### 2.1 Kunnskapsdeling

#### 2.1.1 Definisjon av kunnskap

Hva som oppfattes som kunnskap variere fra person til person, jeg starte oppgaven med først å definere hva kunnskap er, for så kunne bruke dette til diskusjoner om kunnskapsdeling. Nonaka (1994, s. 15) gir en sentral definisjon av kunnskap, der han beskriver det som en rettferdiggjort sann overbevisning (justified true belief). Denne definisjonen belyser sammenhengen mellom hva vi tror på og hvordan vi definerer sannhet. Nonaka sitt perspektiv på kunnskap forklarer det som tolkning basert på enkeltpersoners observasjoner. Derfor kan kunnskap sies å oppstå i krysningspunktet mellom hva mennesker tror på og deres egen personlige oppfatning.

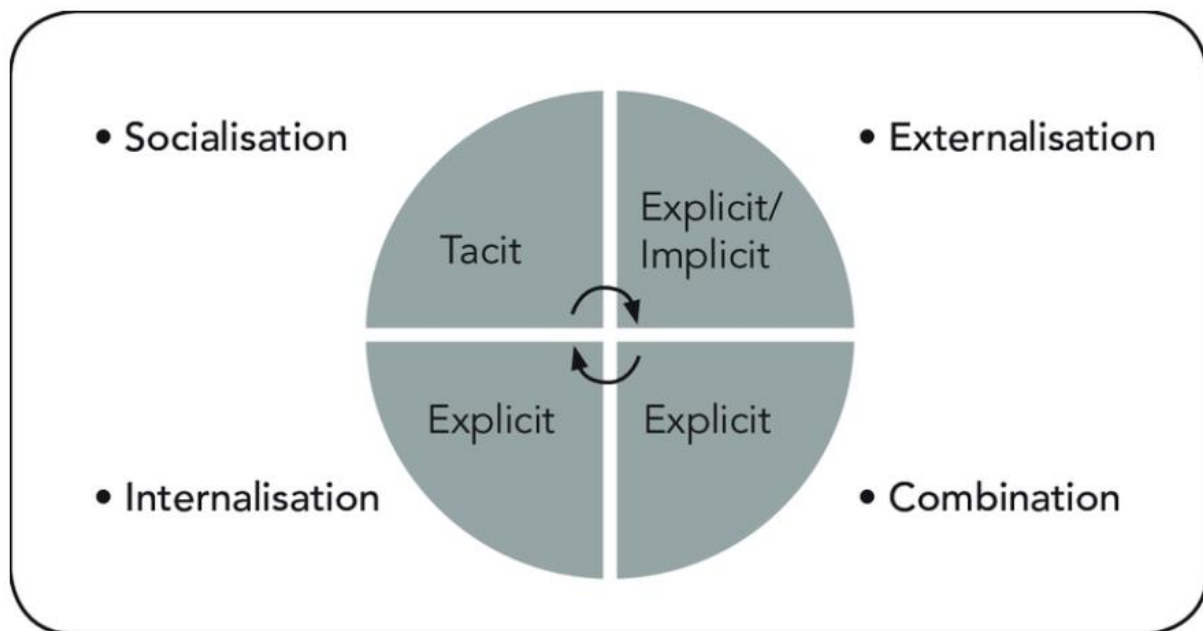
For den praktiske sammenheng kan kunnskap defineres som "å vite hvordan" Lai (2017, s. 47). Lai har forsket på kompetanseutvikling i organisasjoner, dele kompetanse opp i to områder som er «å vite og ferdigheter til personene som «å kunne gjøre». Dette henger tett sammen med kunnskap som kan være enten deklarativ eller prosedyres. Definisjonene som Lai bruker på kompetanse, er:

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål." Kunnskap er derfor nært knyttet til begrepet kompetanse og bidrar til å øke kompetansen hos mennesker. Lai (2017, s. 46).

### 2.1.2 SECI modell

Organisasjonsteoretikerne Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi har utviklet den anerkjente SECI-modellen, som illustrerer hvordan kunnskap skapes og utvikles i organisasjoner. SECI står for fire ulike måter å overføre og konvertere kunnskap på: Sosialisering prosessen beskriver deling av taus kunnskap til taus kunnskap.. Eksternalisering prosessen er konvertering av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Kombinerings prosessen beskriver kombinerings av eksplisitt kunnskap til ny eksplisitt kunnskap. Den siste internalisering prosessen beskriver innlemming av eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Nonaka (2000). Denne modellen fremhever dynamikken mellom taus og eksplisitt kunnskap, samt interaksjonen mellom individer, noe som skaper en spiral av kunnskapsutvikling.

SECI-modellen beskriver en kontinuerlig prosess der kunnskap ikke bare utvikles på individnivå, men også på gruppe- og organisasjonsnivå gjennom ulike former for kunnskapsinteraksjon og -nivåer Filstad (2022, s. 143). Denne modellen er et viktig verktøy for å forstå hvordan kunnskap utvikles og spres i organisasjoner, og hvordan individuelle erfaringer og innsikter kan transformeres til organisasjonens kollektive kunnskap. Nonaka (2000, s. 12) har visualisert SECI-modellen for å gi en klarere forståelse av denne prosessen.



The SECI Model (Source: Nonaka & Takeuchi, 1996)

Figur 1: SECI modell

I sosialisering er prosessen når kunnskapsoverføring deles ny taus kunnskap gjennom erfaringer med andre. Dette skjer fordi taus kunnskap er vanskelig å overføre uten at det er formelt, og er avhengig av tid og sted. Denne kunnskapen overføres og tilegnes gjennom menneskelig samhandling og samarbeid, hvor erfaringer deles i praksis. Sosialisering er særlig fremtredende i situasjoner som ligner på lærling- og praksisopplæring, der lærebøker og manualer ikke er tilstrekkelige for å dekke læringsbehovet. Denne prosessen kan foregå i uformelle møter eller felles aktiviteter, som finner sted enten på og utenfor arbeidsplassen. Personene tilegner seg taus kunnskap gjennom andres erfaringer med direkte interaksjon, samtidig som tillit bygges mellom personene. Sosialisering er ikke knyttet bare til arbeidsplassen, men kan skje også utenfor. Her kan bedriften tilegne seg og få taus kunnskap fra kunder eller leverandører gjennom nye produkter. Dette skaper en dynamisk læringsarena hvor kontinuerlig utveksling av erfaringer øke kunnskapen hos begge parter. Nonaka (2000).

Eksternalisering skjer prosessen med at taus kunnskap blir omgjort til eksplisitt kunnskap. En oversetter informasjonen slik at andre kan forstås den. Når taus kunnskap blir til eksplisitt er den krystalliser. Nonaka (2000). Informasjonen er gjort forståelig og kan deles med andre og som igjen kan danne grunnlag for ny kunnskap.

Dette innebærer at personlig kunnskap blir overført til kollektiv kunnskap. Denne overgangen fra taus til eksplisitt kunnskap kan materialisere seg i form av skriftlige dokumenter og begreper. Denne prosessen fremmer diskusjoner som skaper ideer og forståelse gjennom dialog og refleksjoner.

Kombinering er prosessen hvor eksplisitt kunnskap blir omformet til ny eksplisitt kunnskap. Den eksplisitt kunnskap samles inn fra interne og eksterne kilder. Denne kunnskapen kombineres og redigeres sammen for å skape ny kunnskap som distribueres ut i organisasjonen. Her kan de ansatte finne leite etter ny kunnskap som blir gjort tilgjengelig. Denne prosessen involverer systematisering av kunnskap gjennom dokumenter, møter, telefonsamtaler eller IT-systemer, og krever kommunikasjon, systematisering og spredning Nonaka (2000). Kombineringsfasen kan sammenlignes med organisasjoners utvikling av "best practice". Å omsette en bedrifts visjon til operasjonaliserte forretnings- eller produktkonsepter skaper også systematisk, eksplisitt kunnskap.

Internalisering omhandler prosessen hvordan eksplisitt kunnskap blir gjort om til taus kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen som hele organisasjonen har tilgang til blir gjort om av enkeltpersoner i organisasjonen til taus kunnskap. Denne kunnskapen blir internalisert, en del av individets erfaring og handlingsrepertoar. Internalisering er veldig likt læringsformen «learning by doing» og blir en minnebank med praktisk kunnskap som den enkelte personen innehar som sin egen tause kunnskapsbase Nonaka (2000, s. 10). Et eksempel på hvordan internalisering benyttes er nyansatte i bedriften kan se på opplæringsvideoer av dataprogrammer som skal benyttes i hverdagen. Med å studere brukermanualen og video av programmet kan den nyansatte internalisere eksplisitt kunnskap og øke sin egen tause kunnskap. Nonaka (2000).

Kunnskapen blir internalisert og ligger lagret i individets tause kunnskapsbase, kan den utnyttes som en verdifull ressurs. Denne akkumulerte tause kunnskapen på individnivå kan igangsette en ny syklus for overføring av kunnskap. Dette kan deles gjennom sosialiseringprosessen. Nonaka (2000). SECI-modellen (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) representerer dermed en kontinuerlig prosess av kunnskapsskaping og overføring.

Etter å ha utforsket hvordan SEKI modellen bidrar til overføring og kan skape ny kunnskap, går jeg videre til å få en dypere forståelse av eksplisitt og taus kunnskap. Disse to konseptene inne kunnskapsteori spiller en viktig rolle i kunnskapsoverføring.

### 2.1.3 Eksplisitt og taus kunnskap

Bedriften eller organisasjonens samlede kunnskap kan deles i to. Det er eksplisitt kunnskap eller taus kunnskap. Ser en på eksplisitt kunnskap er dette kunnskap som kan dokumenteres og deles. Denne kunnskapen kan kommuniseres via språk eller skriftlig. Eksempler på dette er enten gjennom skriftlige prosedyrer eller muntlig tale. Dette gjør at denne kunnskapen er lett tilgjengelig og kan videreføres for analyse, vurderinger og bruk Karlsen (2013, s. 464).

Filstad (2022) refererer til Nonaka og Takeuchi (1994) som deler taus kunnskap inn i to nye områder som er en teknisk og kognitiv del. Teknisk taus kunnskap skapes gjennom erfaringer og handlingene en gjør i ulike situasjoner.

Denne type kunnskap tilegnes gjennom erfaringer som ikke nødvendigvis krever språklig uttrykk og kan derfor ikke enkelt kodifiseres eller uttrykkes gjennom språk.

På den andre siden kan kognitiv taus kunnskap tilegnes gjennom språk. Det være å involvere seg i sosiale aktiviteter eller diskusjoner. Nonaka og Takeuchi argumenterer for at selv om deler av taus kunnskap kan overføres gjennom språk, er ikke dette tilstrekkelig for å formidle hele essensen av kunnskapen. Skillet mellom teknisk og kognitiv taus kunnskap kan være vanskelig å definere. Tolkningen av som uttrykkes kognitivt og hva som ikke kan kommuniseres vil variere ut ifra situasjon og konteksten den tilhører. Filstad (2022).

Taus kunnskap er kunnskap som ligger implisitt i mennesker. Dette gjør at kunnskapen er vanskelig å formulere eller uttrykke skriftlig. Denne typen kunnskap uttrykkes gjennom hva en person gjør, og ofte er ikke personen selv klar over at han eller hun besitter denne kunnskapen. For å kunne lære bort denne kunnskapen må personen som innehar kunnskapen selv være involvert. Av og til prøver man å gjøre denne kunnskapen mer eksplisitt for å lettere kunne overføre den, men dette er i de fleste tilfeller vanskelig Karlsen (2013, s 464).

For å gi et bilde på hvordan mengden av kunnskap fordeler seg mellom eksplisitt og taus kunnskap, kan man tenke på et isfjell.

Den eksplisitte kunnskapen er «Å vite at» og kan deles i



Figur 2: Eksplisitt og taus kunnskap som isfjell

For å kunne skille på «å vite at» og «å vite hvordan» kan en tenke på kunnskap som noen en kan tilegne seg uten å tenke over det. Som i fotball så vet det fleste at det er 11 spiller på banen, men det å kunne spille fotball krever ferdigheter. Selv om en lærer mye av å se på fotball vil en ikke bli flink i spillet før en øver. Lai (2017, s. 49) Kirkhaug (2017, s. 110).

Figuren illustrerer at mesteparten av vår kunnskap er taus som mesteparten av isfjellet som ligger under vann, noe som betyr at den er intuitiv og vanskelig å uttrykke med ord. Samtidig er taus kunnskap nært knyttet til eksplisitt kunnskap, som er lett å formidle gjennom språk og dokumentasjon. Eksplisitt kunnskap bygger ofte på taus kunnskap, og de to formene utfyller hverandre, der taus kunnskap gir dybde og kontekst til eksplisitt kunnskap, mens eksplisitt kunnskap systematiserer og deler den tause kunnskapen på en tilgjengelig måte. Skyttermoen og Vaagaasar (2016, s. 299)



#### 2.1.4 Mesterlære

Teorien om mesterlære er svært relevant når det gjelder kunnskapsdeling og overføring av denne mellom personene i organisasjonen. Mesterlære forbindes med håndverkstradisjonen der lærlinger kommer ut i bedriften og tar læretiden sin. Her får de være med på flere områder som bygger på interessen og skaper en god arena for læring og kunnskapsutvikling i mester-lærling relasjoner Filstad (2022, s. 56).

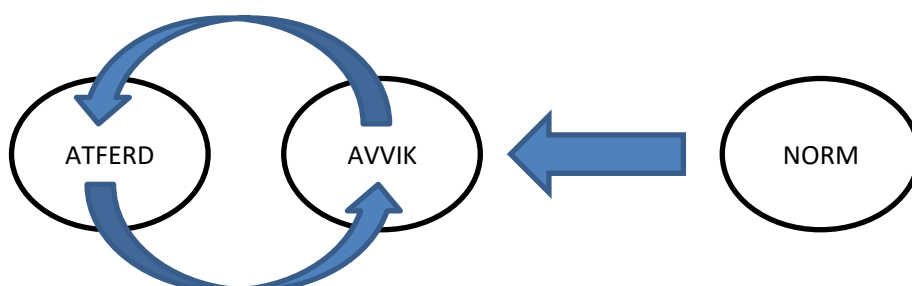
Mesterlære kan forstås på flere måter. På den ene siden er det en del av den lovfestede utdanningen, mens på den andre siden fungerer det som en opplærings arena der lærlingen kan lære seg yrket fra en mer erfaren person. Denne læringsarenaen illustrerer et asymmetrisk forhold der lærlingen med lite kunnskap observere den mer erfarne i bruk av sin kunnskap og ferdigheter. På den måten vil lærlingen kunne øke sin tause kunnskap.

Jeg ser på mesterlære som en viktig læringsarena for deling av kunnskap i bedriften, hvor for eksempel den nyansatte kan lære gjennom arbeidspraksis fra de med mer erfaring på kontoret.

#### 2.1.5 Enkelkretslæring og dobbelkretslæring

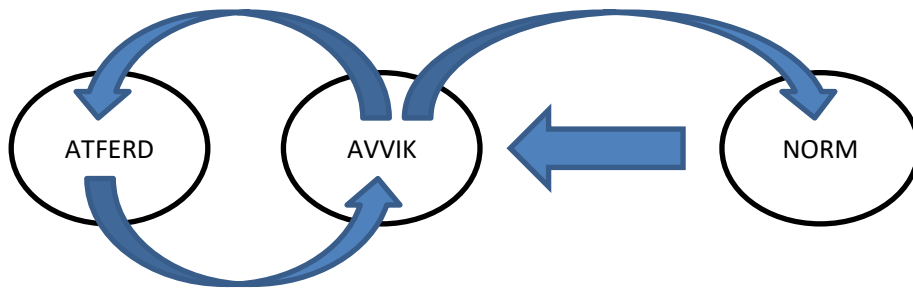
Den enkleste formen for læring er enkeltkretslæring. Her vil prosjektmedarbeiderne lære fra normer og rutiner basert på tidligere erfaringer. Basert på mottatt informasjon vil en underveis i prosjektet kunne korrigere atferd når det oppstår et avvik fra ønsket handlemåte. Slik som jeg presenterer det i figuren under Karlsen (2013, s. 469).

Dette er ifølge Argyris og Schön (1976) en form for læring som gjør at prosjektet kan opprettholde en stabil struktur. Problemet med denne formen er at hvis normene er feil, så vil også evnen til å lære reduseres.



Figur 3: Enkelkretslæring

Når organisasjonen begynner å stille spørsmål ved normene og begynner å stille spørsmål ved hvordan ting blir gjort, åpner dette opp for en læringsprosess som Argyris og Schön (1976) kaller dobbelkretslæring. Her kreves det at organisasjonen kommer med kritiske spørsmål om hvorfor gjeldende praksis er som den er. Det som skiller disse to læringsformene er at dobbelkretslæring gir større læringsevne på grunn av at prosjektmedarbeiderne lærer å lære Karlsen (2013, s. 469). Se figur under.



Figur 4: Dobbeltkretslæring

## 2.2 Arenaer for deling

### 2.2.1 Digitale plattformer

De vært en markant endring i hvordan bedrifter jobber sammen de siste årene. Digitale plattformer tar stadig en større plass i vår hverdag, og gjør det enklere for bedrifter til å ha ansatte om jobber på tvers av lokasjon. Med bruk av digitale verktøy er det også enklere for ansatte og lære av hverandre. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 349). Digitale plattformer har gjort jobben enklere med å systematiser og lagre informasjon enn tidligere. I dagen samfunn forventes det nesten hurtigere svar på ulike oppgaver. Tilgangen til videomøter og skytjenester gjør at de ansatte alltid har tilgang på informasjon de skulle trenge. Kommunikasjon på tvers av lokasjoner er ikke er problem lenger. Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 285).

De forskjellige plattformene som teams og SharePoint kan også beskrives som læringsarenaer. Dette er arenaer der de ansatte enkelt dele kunnskap mellom seg og legge inn ny kunnskap. Likheten mellom de digitale plattformene og de fysiske er at en fortsatt må kommuniser med hverandre får å kunne dele kunnskap. For å lykkes i den virtuelle verden med kommunikasjon er det viktig at noen elementer er på plass for å hjelpe kommunikasjonen. For eksempel må språket være forståelig, og meldingen må sendes gjennom en kjent kanal for mottakeren. Det er også viktig å ha et forståelig innhold som mottakeren kan tolke.

Svakheten med digital kommunikasjon kan være at informasjonen enklere forsvinner i mengden. I løpet av dagen mottar en ofte mye epost og meldinger på teams og det er lett at informasjon og kunnskap ikke blir absorbert på grunn at mengden på informasjon som kommer. Det er flere forstyrrelse elementer i digital kommunikasjon sett i forhold til fysisk. For å ikke få overbelastning på mengden informasjon er det viktig at det lages retningslinjer for hvordan denne kommunikasjonsprosessen skal foregå. Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 289).

Andre elementer som er viktig med digital kommunikasjon er at personene kjenner hverandre. På den måten kan de kombiner både uformelle samtaler med hurtigheten til de digitale plattformene. Siden personene kjenner hverandre, er det enklere for

motparten å forstå hvordan den andre formidler budskapet. Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 288). Et eksempel på dette kan være bruk av teams og kaffepauser.

Når det gjelder informasjonsteknologi (IT) som bedrifter kan bruke til kunnskapshåndtering og virtuell kunnskapsdeling, beskrives det to typer knowledge management systems (KMS): oppbevaringssystemer og nettverkssystemer. Newell (2015)

Oppbevaringssystemer er bygget opp som en database der kunnskap kan lagres, noe som gjør det enklere å finne fram til kunnskapen en ønsker. Eksempler på slike systemer inkluderer skylagring og SharePoint eller andre lignende systemer som brukes i organisasjonen. Newell (2015) påpeker at for at ansatte skal ta i bruk disse systemene, må de oppfylle visse kriterier som kvalitet, tilgjengelighet, pålitelighet, responstid og fleksibilitet. Dette betyr at oppbevaringssystemene må holde en høy standard for å dekke brukernes behov. utfordringer kan inkludere å holde innholdet oppdatert, sørge for sikkerhet, opprettholde brukervennlighet, håndtere systemoverbelastning og sikre at innholdet er av høy kvalitet og lett tilgjengelig Newell (2015)

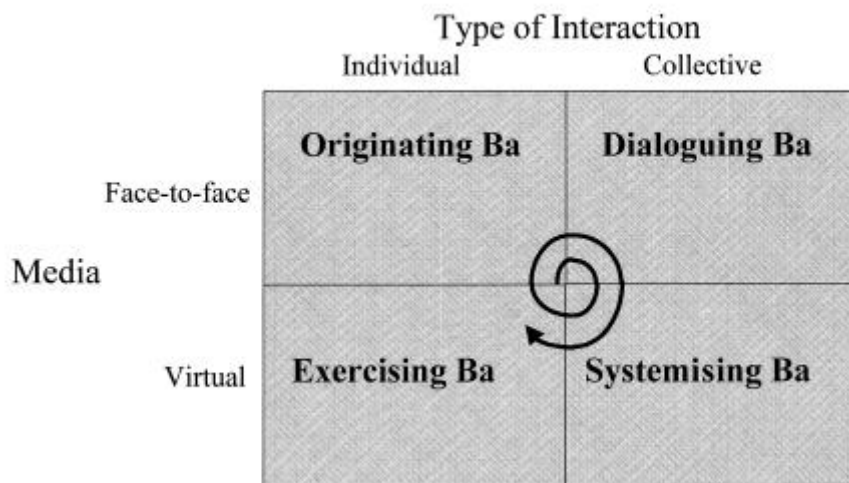
### 2.2.2 Fire typer interaksjon «Ba»

Ba kan enklest forklares som et fellesrom som er til for å få til kunnskapsdeling. Disse møteplassene gir muligheter for deltagelse på flere nivåer. Interaksjon i disse rommene er selve kjernen til «Ba» Denne interaksjon kan like godt skje ved faste møter eller gjennom uformelle samtaler. Disse fire interaksjonene kan deles inn i sosialisering, dialog, kodifisering og internalisering.

von Krogh (2001, s. 205)

Ba som konsept kommer fra et japansk ord og som enklest kan oversettes til sted eller kontekst. Det er i denne på dette stedet eller kontekst at en legger grunnlaget for ny kunnskap. Nonaka og Konno (1998)

Her er de fire typene Ba vist fra Nonaka (2000, s.16)



Figur 5: Fire typer Ba

Som en ser i midten av figuren er dette kunnskapsspiralen som er tett kobler opp mot alle interaksjonene. Kunnskap utvikles gjennom individuell og kollektiv interaksjon og omdanner eksplisitte dokumenter som igjen internaliseres til taus kunnskap. Dette er en kontinuerlig prosess som utvikler ny kunnskap. von Krogh (2001, s.206)

Originating Ba er et stede som personer kan dele sine følelser eller erfaringer. Her er det som oftest kunnskapsdelingen starter og forbindes med sosialiseringprosessen. Det som kjennetegner dette stedet, er av personene føler tillit og trygghet. Nonaka (2000, s. 16) von Krogh (2001, s. 206)

Dialoguing Ba er stedet hvor kunnskap og mentale ferdigheter deles mellom personene gjennom eksternaliseringsprosessen. Her sammenlignes kunnskapen mellom arbeiderne for eksempel i et prosjekt. Nonaka (2000, s.17) von Krogh (2001, s. 206)

Cyber Ba eller systematizing Ba er stedet der en kunnskap utvikles virtuelt. Her kan den eksplisitte kunnskapen formidles skriftlig til et stort antall mennesker. Med å benytte seg av digitale medier kan på en enkel og rask måte formidle informasjon til alle i organisasjonen. Nonaka (2000, s. 17) von Krogh (2001, s. 207)

Exercising Ba er stedet hvor hører til internaliseringsprosessen. Her konverteres eksplitt kunnskap til taus kunnskap igjen. Her er det kunnskap som skapes via for eksempel en mentor. Nonaka (2000, s. 17) von Krogh (et al. 2001, s. 207)

Informasjonen som dannes i disse fire interaksjonen blir selve kunnskapsgrunnlaget til organisasjonen. Denne informasjon eksiterer i alle personene og i felleskapene til organisasjonen. Nonaka (2000, s. 19)

### 2.2.3 Fallgruver ved kunnskapsoverføring

Flere bedrifter i dag kjenner på presset om å bli mer lønnsomme. Det legges stadig større vekt på at kunnskap, erfaringer og kompetanse er nøkkelfaktorer for å lykkes. Bedriftene er klar over viktigheten av å overføre kunnskap og erfaringer til de ansatte, men likevel er det slik at ikke alle bedrifter klarer å utnytte det fulle potensialet i denne overføringen, ifølge Schindler og Eppler 2003 (Karlsen 2013, s. 477).

Forhold som hemmer denne overføringen av læring og erfaringer er flere. Ifølge Schindler og Eppler 2003 Karlsen (2013, s. 478) skyldes mange av problemene at man venter til slutten av prosjektet før man begynner å tenke på overføring av læring og kunnskap. Her hadde det vært en fordel med regelmessig evaluering underveis i prosjektene.

Manglende ansvarsfordeling	Manglende systemer og rutiner
Innleid personell	Tilbakeholdenhet
Tidspress	Feil fokus
Venter for lenge	Maktbase
Manglende ressurser	

Figur 6: Eksempler på fallgruver

Jeg skal her ta for meg noen av de punktene som jeg synes er viktige og har en følelse for at kan hindre kunnskapsoverføring i avdelingen.

## Tidspress

Tidspress er en viktig faktor for at kunnskap ikke blir overført eller oppdatert. Prosjekter har ofte gitte tidsfrister som de skal være ferdige innen, og dette kan medføre at det ikke blir prioritert høyt nok og satt av nok tid til overføring av kunnskap. Man forsømmer både de sosiale kontaktene og det uformelle nettverket som er sentralt i læringsprosessen. Siden man ikke er under tidspress, blir oppgaver som å vedlikeholde databaser og oppdatere dokumentasjon forsømt. Tidspress betyr oftest at man prioriterer de kortsiktige målene i stedet for de langsiktige. Dette vil påvirke læringen til den enkelte, men også organisasjonen Karlsen 013, s. 477).

## Innleid personell

Innleie av personell er en faktor for at overføringen av kunnskap ikke blir gjennomført. Personer som er innleide er ofte inne på et oppdrag før de drar videre til neste og har ikke tid til å dele av sin kunnskap. Disse personene har heller ikke samme forhold til bedriften siden de jobber for typisk et annet firma. Karlsen (2013, s. 477)

## Manglende systemer og rutiner

Mangel på hvordan kunnskap og læring skal overføres til andre. Når det ikke finnes rutiner for dette, blir det vanskelig for prosjektlederen å gjennomføre det. Organisasjoner har ikke et system for innsamling, bearbeiding, lagring og formidling av erfaring. Dette kan skyldes manglende kunnskap om hvordan slik informasjon skal overføres Karlsen (2013, s. 477).

Mangen ansatte kan være passive forhold til sin egen kompetanseutvikling. De kan sitte med en holdning om at det er organisasjonen eller lederen som har ansvaret for at den ansatte skal få påfyll på sin kunnskap.

De mer erfarne ansatt kan sitte med en følelse av at dette kan jeg, og denne fremgangsmåten har jeg prøvd hundre ganger før. Disse ansatte sitter ofte med holdninger og vaner om at jeg vet best og trenger ingen til å fortelle eller lære meg noe som helst.

Det er som oftest to punktene som går igjen er:

Kompetanseutviklingsmålene oppleves ikke som avgjørende organisasjonen eller at de ikke er meningsfylt nok for den ansatte prioritere dette.

Lederen følger ikke opp og setter heller ikke forventningen til kunnskapsutvikling. Ruud (2021, s. 151)

## 2.3 Motivasjon og atferds faktorer

### 2.3.1 Indre og ytre motivasjon

Motivasjonsteori skiller mellom indre og ytre motivasjon, som beskrevet av Kaufmann & Kaufmann (2023, s. 145) og Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 253). Indre motivasjon refererer til handlinger som er motiverte av selve handlingens tilfredsstillelse. For eksempel kan ansatte oppleve sterk mening med oppgavene de jobber med, finne dem engasjerende, eller vurdere dem som viktige og morsomme. Denne typen motivasjon er nært knyttet til de ansattes personlige preferanser.

Ytre motivasjon beskriver handlinger som er motivert av å oppnå et separat utfall, som typisk innebærer belønninger eller incentiver fra arbeidsplassen. Eksempler på dette kan være lønn, bonus eller andre frynsegoder Kaufmann & Kaufmann (2023, s. 145).

Det er generelt antatt at indre motivasjon er den best typen motivasjon for å nå mål. Imidlertid, som nevnt ovenfor, er den avhengig av personlige preferanser. Dette betyr at ikke alle arbeidsoppgaver på en arbeidsplass kan drives av indre motivasjon, siden ikke alle oppgaver vil være like meningsfulle eller engasjerende for alle ansatte.

### 2.3.2 Forventningsteori

Forventningsteori er relevant for å se på problemstillingen hva er det som bidrar og hindrer til kunnskapsdeling i organisasjonen. Forventningsteori peker på at personene må ha riktig motivasjon og vilje for å kunne yte sitt beste. Eksempler på dette kan være at alle på avdelingen får en bonus utbetalt visst de klarer å oppnå budsjettet sitt. Denne teorien hører til under den kognitive motivasjonsteorien, som



sier at handlingene som blir gjort er tatt på rasjonelle grunnlag. Kaufmann & Kaufmann (2023, s. 136) Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 249).

For at personer skal kunne yte i arbeidet sitt er det tre typer forestillinger og overveielser som må ligge til grunn:

**Subjektiv forventning:** Handler om personens subjektive vurdering av om innsatsen vil føre til ønsket resultat. For eksempel, vil innsats på dette prosjektet gi en ekstra utbetaling?

**Instrumentelle overveielser:** Dette refererer til overveielser om personene føler at ytelsen i en arbeidsoppgave vil kunne gi en belønning. Med andre ord, hvis jeg presterer godt på denne arbeidsoppgaven, vil jeg da motta en ekstra belønning?

**Valensvurderinger:** Her vurderer personen hva verdien av belønningen betyr for en. For eksempel, hvor nyttig eller ønskelig er belønningen for meg? Denne vurderingen vil påvirke motivasjonen personen har til en arbeidsoppgave.

Disse tre komponentene subjektiv forventning, instrumentelle overveielser og valensvurderinger spiller en viktig rolle i å bestemme hvorvidt en ansatt vil være motivert til å dele kunnskap og bidra til samarbeid innen bedriften. Hvis ansatte forventer at deres innsats i å dele kunnskap vil bli belønnet på en måte som de verdsetter, vil de være mer tilbøyelige til å gjøre det. Kaufmann & Kaufmann (2023, s. 136) Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 249).

## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive metodikken og valgene som er tatt både før og underveis i mitt masterprosjekt. Målet er å tilby innsikt og transparens i prosessen bak gjennomføringen av prosjektet. Jeg starter med å introdusere den kvalitative metoden jeg har benyttet, og hvordan prosjektet ble initiert med utforming av forskningsspørsmål og design av studien. Deretter vil jeg reflektere over de beslutningene som ble tatt i forbindelse med utvalgsprosessen og gjennomføringen av intervjuene, basert på casestudien som er blitt utført.

Videre vil jeg forklare hvordan jeg har jobbet meg gjennom dataene for å analysere svarene, og diskutere ulike aspekter som har vært avgjørende for kvaliteten på min forskning. Jeg ser på metoden som et essensielt verktøy for datainnsamling, som er nødvendig for å kaste lys over min problemstilling. Denne tilnærmingen gir meg muligheten til å dykke dypere inn i emnet og forstå de underliggende faktorene som påvirker mitt forskningsfelt.

### 3.1 Kvalitativ metode

Når man utforsker forskjellige forskningsmetoder, er det en grunnleggende forskjell mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger. Dette innebærer at informasjonen som samles inn kan være av to typer: numerisk data, som er kvantitativ, eller tekstbasert data, som er kvalitativ. Ved å anvende en kvantitativ metode, antar forskeren at virkeligheten kan kvantifiseres og måles gjennom spesifikke metoder og verktøy, noe som resulterer i numeriske data. Et typisk eksempel på dette er bruk av spørreundersøkelser. På den andre siden, i kvalitativ forskning, fokuserer forskeren på deltakernes egne beskrivelser og tolker disse. Metoder som observasjon og dybdeintervjuer er vanligvis foretrukket for å samle inn denne typen data. Jacobsen (2005, s. 38).

Kvalitativ forskning er særlig verdifull når målet er å forstå komplekse relasjoner og interaksjoner. Denne metoden muliggjør en dypere innsikt i konteksten og de involverte individenes perspektiver, noe som ofte gir et mer detaljert og nyansert bilde enn hva kvantitative metoder kan tilby. Dette gjør kvalitativ forskning spesielt egnet for min oppgave som ønsker å utforske dynamikken i kunnskapsoverføring

mellom ulike avdelinger innenfor en større organisasjon, hvor det eksisterer et nettverk av komplekse relasjoner og interaksjoner. I mitt tilfelle, hvor målet var å undersøke hvordan min bedrift kunne effektivisere overføringen av kunnskap mellom avdelingene, viste kvalitativ metode seg å være svært passende. Ved å benytte en deduktiv tilnærming, hvor jeg startet med teoretiske rammer og deretter beveget meg mot empiriske observasjoner, kunne jeg samle inn data som ga innsikt i de faktiske forholdene og praksisene på bakken. Jacobsen (2005, s. 117).

## 3.2 Forskningsdesign

I mitt forskningsprosjekt ble jeg inspirert av temaet knyttet til kunnskapsdeling, akkurat som Thagaard (2013, s. 49) beskriver at mange forskningsprosjekter ofte tar utgangspunkt i spørsmål eller temaer som fanger forskerens interesse. Min spesifikke interesse var rettet mot å forstå hvordan kunnskapsdeling foregår i større organisasjoner, og spesielt de som gjerne dekker hele landet og er avhengige av å jobbe sammen. Etter mange år i arbeidslivet, ble jeg motivert til å utforske hvilke faktorer som kan hemme eller fremme kunnskapsdeling i større organisasjoner.

For å undersøke dette feltet nærmere, utviklet jeg tre forskningsspørsmål som skulle gi meg en dypere forståelse til min undersøkelse. Disse spørsmålene er:

- Hvordan overføres kunnskap
- Hvilke arenaer blir benyttet for dette
- Hvordan nyttiggjøre seg av ny teknologi

Disse spørsmålene var utformet for å gi en klar retning for min forskning og hjelpe meg med å sette søkelys på nøkkelaspekter ved kunnskapsdeling i arbeidslivet.

For å nærme meg disse spørsmålene på en strukturert måte, utviklet jeg et forskningsdesign tilpasset prosjektets mål. Som Thagaard (2013, s. 54) påpeker, er forskningsdesignet viktig for å sette retningslinjer for gjennomføringen av et prosjekt. Jeg har valgt å gjennomføre en casestudie som min forskningsmetode som jeg vil redegjøre for i neste avsnitt.

Denne tilnærmingen gjorde det mulig for meg å utforske kunnskapsdeling i en spesifikk kontekst, og ga meg muligheten til å observere og analysere fenomenet i en realistisk setting. Gjennom casestudien kunne jeg samle detaljerte data og få innsikt i de dynamiske prosessene som påvirker kunnskapsdeling. Ved å bruke denne metoden håpet jeg å kunne finne en dypere og mer nyansert forståelse av kunnskapsdeling, som igjen kunne bidra til både teori og praksis innen feltet.

### 3.2.1 Casestudie

I mitt masterprosjekt falt valget på å gjennomføre en casestudie. Jacobsen (2000, s. 76) Det som kjennetegnes en casestudie er et undersøkelses opplegg som har som har til hensikt å generalisere informasjonene som er hentet inn på tvers av mange enheter. Min motivasjon for å velge en casestudie var muligheten til å komme tett på kandidatene. Både for seine bruk i mitt daglige arbeide, men også for få reelle eksempel få hva som faktisk skjer på når kunnskap skal deles på arbeidsplassen. Med utgangspunkt i mine forskningsspørsmål ble det klart at en casestudie kunne gi verdifull innsikt i hvordan kunnskapsdeling faktisk foregår i praksis, men også gi meg verdifull innsikt i hvor skoen trykkes. Ved å bruke et instrumental case kan en få en mer utdypende forståelse av problemet. Thagaard (2013, s. 56).

Jeg skjønnte tidlig at min nåværende bedrift passet med prosjektets ønskede formål og egenskaper. Denne bedriften begynte jeg i før sommeren 2023, og tenkte at dette også ville være en god måte til å bli bedre kjent med resten av organisasjonen. Denne casebedriften er en kunnskapsbasert bedrift som primært jobber avdelingsvis, og mine tanker var da at det er noe som passer godt med mitt ønske om å studere kunnskapsbygging i større organisasjoner.

At det er nok tilgang på tilstrekkelig og relevant informasjon til å utføre casestudien var et sentralt kriterium for valg av denne casebedrift sammen med min lokalkunnskap om hvordan den er bygget opp. Casebedriftens natur som en kunnskapsbasert bedrift gjorde at kandidaten er flinke til å lete etter kunnskap. De fleste har også et brennende ønske om å drive med kunnskapsdeling og dette ligger som en naturlig del av deres virksomhet, noe som styrket argumentet for et målrettet utvalg Silverman (2020, s. 63).

### 3.3 Datainnsamling

I planleggingsfasen av rekrutteringen av kandidater til mitt prosjekt gikk jeg gjennom alle ansatte på forskjellige avdelinger i casebedriften. Her fikk jeg en rask oversikt over alle ansatte, deres stillingstitler og kontorlokasjon. Jeg sikret meg et bredt spekter av kandidater for å styrke tverrfaglighet i studien, med tanke på variasjon i lokasjon, fagbakgrunn og stillingstitler. Tverrfaglighet i denne sammenhengen ble definert ut fra kriterier som fagbakgrunn og lokasjon, noe som representerer et målrettet utvalg i henhold til Silverman (2020, s. 63). Dette innebærer at kandidatene ble valgt basert på egenskaper som stilling, arbeidsoppgaver og lokasjon, og bidro til å sikre en bredde i utvalget mitt.

En vanlig utfordring i rekrutteringsprosessen er å finne kandidater som er villige til å delta Thagaard (2013, s. 61). Jeg opplevde at alle som jeg tok kontakt var både positive og interesserte til å bidra i prosjektet. Før jeg kontaktet mulige kandidater, sendte jeg en liste over de utvalgte til avdelingslederne i casebedriften. Disse informerte deretter de utvalgte kandidatene om at en masterstudent ville ta kontakt med dem.

Som et resultat av denne tilnærmingen, måtte jeg være ekstra forsiktig med hvordan jeg beskrev kandidatene i oppgaven for å ivareta deres anonymitet. Jeg valgte derfor kun å henvise til «kandidaten» i min analyse del. Her har jeg ikke skilt på hvilken lokasjon de sitter på eller rolle de har i bedriften dette for å ikke kunne kompromittere deres anonymitet overfor avdelingslederne.

#### 3.3.1 Utvalg av informanter

Utvalgsutfordringer i kvalitative studier er en kompleks problemstilling som ikke bør undervurderes. Disse utfordringene er ofte såpass intrikate at de sjelden lar seg fullstendig løse før intervjuene faktisk starter. I jakten på dybdeinnsikt er det essensielt at utvalget av deltakere reflekterer et bredt spekter av erfaringer, perspektiver og holdninger. Dette krever en nøye vurdering av faktorer som kjønn, alder, utdanningsbakgrunn, yrkesrolle, og erfaring, blant annet. Grennes (2011, s. 148).

I prosessen med å velge ut kandidater til min studie, prioriterte jeg i første omgang personer som arbeidet ved forskjellige byer som meg. Dette valget ble gjort på grunn av praktiske hensyn som geografi, økonomi, og tidsbruk. Videre sikret jeg at jeg fikk mellom en til tre kandidater fra hver avdeling i byene for å sikre at studien fikk med seg alle avdelingene i divisjonen. Mitt mål var å skape et mest mulig komplett bilde ved å inkludere informanter fra forskjellige stillingsnivåer, med variert faglig bakgrunn og erfaring.

Deretter sendte jeg ut invitasjon til mulige deltakere om å delta i mitt forskningsprosjekt som skal resultere i denne masteroppgaven. I denne invitasjonen ga jeg en kort introduksjon til studiens problemstilling og hensikt, samt praktisk informasjon om gjennomføringen av intervjuet på teams. Jeg informerte kandidatene om at personopplysninger om den enkelte ville bli håndtert konfidensielt og at studien var registrert hos personvernombudet for forskning, norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), for å ivareta deltakernes personvern.

### 3.3.2 Utvikling av intervjuguide

I forbindelse med intervjuene brukte jeg teknikken kjent som kvalitative intervjuer. Det er viktig å forstå at et kvalitativt intervju ikke nødvendigvis er det samme som et åpent intervju, ettersom kvalitative intervjuer kan variere i graden av struktur. Å gjennomføre en viss grad av struktur kan være fordelaktig for å unngå innsamling av irrelevant informasjon, noe som senere kan forringe effektiviteten og dybden i analysen. Det finnes ikke en universell oppskrift på hvordan en intervjuguide bør utformes. Grennes (2011, s. 147).

For å reflektere teorien om kunnskapsprosesser innad i en organisasjon, ble intervjuguide organisert i flere kategorier. Spørsmålene var designet for å være mer strukturerte enn helt åpne. I tilfeller hvor spørsmålene kunne besvares enkelt, for eksempel med et "ja", inkluderte jeg et oppfølgingsspørsmål som "hvorfor" for å oppmuntre til mer utfyllende svar.

### 3.3.3 Gjennomføring av intervjuer

I løpet av en måned ble alle åtte intervjuene gjennomført på kandidatens arbeidssteder eller på teams. Tidsrammen for disse intervjuene varierte, med en varighet på alt fra femti minutter til en time og tyveminutter. De første minuttene før intervjuene startet bruke jeg til å bli litt kjent med kandidatene, dette gjorde jeg for at kandidatene ofte trenger tid til å danne seg et inntrykk av intervjueren før de føler seg komfortable nok til å åpent dele sine tanker, opplevelser og erfaringer. For å legge til rette for en åpen dialog, startet jeg hver samtale med en kort introduksjon av meg selv, min akademiske bakgrunn, samt en gjennomgang av problemstillingen, hensikten og forskningsspørsmålene for masteroppgaven. Jacobsen (2005, s. 131).

Selv om informantene på forhånd hadde blitt tilsendt et informasjonsskriv via e-post, viste det seg at flere ikke hadde hatt anledning til å lese gjennom dette. Derfor gjentok jeg de viktigste punktene muntlig ved starten av hvert intervju. Jeg understreket at både informantens og virksomhetens identitet ville bli anonymisert i oppgaven, og at prosjektet var registrert hos personvernombudet, NSD, for å sikre etisk forsvarlighet. Det var også avklart på forhånd at intervjuene skulle tas opp, og jeg forsikret informantene om at alle lydopptak ville bli slettet etter at masteroppgaven var ferdigstilt og innlevert.

I forkant av intervjuene hadde jeg en intensjon om å holde meg tett til intervjuguiden for å lette arbeidet med analysen som skulle utføres senere. Dette viste seg å være utfordrende i praksis, da mange av de forhåndsbestemte spørsmålene naturlig ble besvart i løpet av samtalen. Det hendte at jeg stilte spørsmål som informanten allerede hadde berørt, men jeg gjorde det klart at dette var for å få en dypere forståelse, noe som ofte resulterte i mer detaljerte svar. Opprinnelig hadde jeg planlagt å ta notater under intervjuene sammen med opptak på telefonen. Dette gjorde jeg på første intervju, men på det andre intervjuet mitt så bruke jeg teams og fant ut at den både tok opp og transkriberte teksten for meg. Dette tillot meg å fokusere fullstendig på samtalen og stille oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig og sparte mye unødvendig til i etterkant.

Gjennom intervjuene ble det klart at det var behov for å avklare visse begreper. Mange av kandidatene fra bedriften hadde en tendens til å snakke om kunnskapsdeling i en ekstern kontekst, det vil si hvordan kunnskap ble delt utenfor de organisatoriske grensene. Jeg måtte derfor presisere at mitt fokus lå på intern kunnskapsdeling, altså hvordan kunnskapen ble delt mellom kolleger innad i organisasjonen.

Ved avslutningen av intervjuene fikk kandidatene muligheten til å komme med ytterligere kommentarer eller spørsmål om intervjusituasjonen, noe som ga rom for å ta opp eventuelle tanker de hadde hatt underveis. Jeg avsluttet med å takke dem for deres deltakelse. Generelt ga intervjupersonene uttrykk for at de fant temaet interessant og så frem til å lese den ferdige oppgaven. Mangen håpet også på at dette ble starten på fremtidig kunnskapsdeling mellom alle avdelingene.

For å håndtere datareduksjon og kategorisering i min studie, valgte jeg å benytte Excel som mitt primære verktøy. Excel tilbyr en rekke funksjoner som er ideelle for å organisere data, inkludert muligheten til å sortere informasjon basert på forskjellige kategorier og fargekoder som jeg tildelte til de ulike utsagnene. Jeg ekstraherte et bredt spekter av utsagn fra de transkriberte intervjuene, som deretter ble kodet og kategorisert for videre analyse. Denne prosessen involverte en kontinuerlig bearbeiding av data, hvor volumet av informasjon gradvis ble redusert, og relevante funn ble identifisert. Dette materialet dannet grunnlaget for den videre analysen. For å ivareta konfidensialiteten, er navnene på personene nevnt i intervjuene erstattet med deres funksjonstitler innen organisasjonen. Dette sikrer anonymitet for deltakerne samtidig som det gir innsikt i deres rolle og perspektiv i forhold til studiens tema.

### 3.4 Analyse av data

Etter at intervjuene var ferdigstilt tok jeg det innsamlede datamaterialet og systematisk organiserte det i Excel. Dataanalysen dreier seg om å utforske datamaterialet for å finne svar på forskningsspørsmålene, noe som er essensielt for å trekke ut meningsfulle temaer og mønstre fra dataene. Jacobsen (2005, s. 374).



Kodingsprosessen involverte en detaljert gjennomgang av datamaterialet for å identifisere og navngi nøkkelinformasjonen det inneholdt. Målet med denne prosessen var å oppnå en klarere forståelse og oversikt over det innsamlede datamaterialet. Jacobsen (2005, s. 298).

Jeg begynte med å nøye lese gjennom alle transkripsjonene, og brukte fargekoder for å understreke viktige punkter. Ved å gjøre dette, og ved å notere ned kommentarer i Excel ved observasjoner som umiddelbart resonerte med kjent teori, startet jeg å trekke forbindelser mellom datamaterialet og eksisterende kunnskap. Dette gjorde det mulig å sammenligne hva kandidatene hadde svart med hverandre på en strukturert måte. Selv om denne delen av prosessen generelt sett forløp smidig, støtte jeg på utfordringer da jeg manglet en teoretisk dybde i forståelsen av noen av de empiriske funnene. Dette førte til at jeg besluttet å ta et skritt tilbake og dedikere mer tid til teorilesing. Etter å ha styrket min teoretiske forståelse, vendte jeg tilbake til kodingsarbeidet med fornyet innsikt, klar for å dykke dypere inn i datamaterialets betydning.

Kategorisering innebærer en prosess der man trekker perspektivet tilbake for å se det større bildet, og deretter organiserer dataene i bredere kategorier. Jacobsen (2005, s. 366). Gjennom denne prosessen oppdaget jeg at svarene lot seg naturlig gruppere innenfor temaer som kunnskapsdeling på forskjellige arenaer, samarbeidsdynamikk i team, og individuelle motivasjoner for å dele kunnskap. Etter å ha fordypet meg videre ned i relevant teori, fant jeg ut at det ble enklere å kategorisere datamateriale. De utviklede kategoriene bidro til en mer sømløs integrasjon av teori og empiri, og la grunnlaget for å adressere mine tre forskningsspørsmål på en effektiv måte.

### 3.5 Datakvalitet

I forskningsarbeid er det avgjørende at forskeren kontinuerlig vurderer kvaliteten på det utførte arbeidet. Selv om denne evalueringen bør foregå gjennom hele prosjektet, viser det seg ofte at det er lettere å bedømme kvaliteten i etterkant av forskningsprosessen. To sentrale begreper i denne sammenhengen er reliabilitet og

validitet. Disse to begrepene er viktige indikatorer på forskningens kvalitet. Reliabilitet refererer til forskningens pålitelighet, det vil si i hvilken grad forskningsresultatene er konsistente og reproduserbare under lignende forhold. Validitet, på den andre siden, handler om gyldigheten av forskningen, og i hvilken grad datamaterialet og forskningsfunnene faktisk reflekterer det de er ment å representere. Begge disse begrepene må en reflektere over, for å vurdere og sikre forskningens integritet og troverdighet. Thagaard (2013, s. 194)

### 3.5.1 Undersøkelsens validitet

I denne casestudien baserer analysen seg på informasjon og data som er innhentet gjennom intervjuer. For å sikre at analysen får riktig relevans, er det essensielt å legge ned et godt grunnlag når en starter med å utforme intervjuguiden og spørsmål som effektivt kan utforske de ønskede fenomenene og temaene. Likevel, flere faktorer kan utfordre studiens validitet. For å evaluere intern validitet, er det to sentrale strategier som kan anvendes: sammenligne funnene med eksterne kilder og kritisk vurdere resultatene selv. Jacobsen (2005, s. 206). En metode er å gi kandidatene tilgang til å gjennomgå funnene for å gi de muligheten til å gjenkjenne seg med resultatene. Respondentvalidering kan være utilstrekkelig siden forskerens rolle ofte innebærer å avdekke aspekter kandidatene selv ikke er bevisste på, noe som betyr at funnene fortsatt kan være valide selv uten deres bekreftelse. På grunn av tidsbegrensninger vil ikke dette være aktuelt for min studie.

Analysen avhenger av de valgte informantenes svar. Alle informantene er direkte involvert i temaet kunnskapsdeling, og basert på min vurdering, har ingen av dem motivasjon for å fremstille en uriktig virkelighet av deres arbeidsplass. Kandidatene representerer et tverrsnitt av avdelingene og stillingsnivåene ved kontoret, men representativiteten av utvalget kan likevel utfordres siden kun åtte kandidater er inkludert. For å forbedre ekstern validitet, kunne jeg ha utvidet antallet kandidater, men dette har vært umulig innenfor tidsrammene for prosjektet.

Kandidatene og funnene er dypt forankret i en spesifikk kontekst, noe som vil si at resultatene ikke nødvendigvis vil kunne gjelde for andre kontorer eller organisasjoner. Funnene og konklusjonene i denne studien kan mulig styrkes gjennom å trekke paralleller til andre studier og teorier. Målet med denne oppgaven

er å tilby dypere innsikt i prosessene bak kunnskapsdeling og overføring blant personene.

### 3.5.2 Undersøkelsens reliabilitet

Reliabilitet omhandler viktigheten av å sikre en undersøkelses pålitelighet og integritet. Gjennom forskningsprosessen kan det oppstå situasjoner der faktorer knyttet til selve undersøkelsen påvirker resultatene. Dette kan illustreres med Hawthorne-effekten, hvor bevisstheten om å være under observasjon kan endre deltakernes oppførsel. I mitt tilfelle kunne bevisstheten om at intervjuene ble tatt opp med lydopptaker ha påvirket informantenes svar. De kan ha holdt tilbake informasjon eller ikke vært helt ærlige i sine svar på grunn av opptakssituasjonen. Videre er det mulig at intervjuet ble påvirket av det som kalles en intervjuereffekt, hvor dynamikken i samtalen endres basert på interaksjonen mellom deltakerne. Variabler som intervjuerens fremtoning, stil, holdninger og kroppsspråk kan alle ha en innvirkning på intervjusituasjonen og mulig føre til at ulike intervjuere oppnår forskjellige resultater, som påpekt av Jacobsen (2005, s. 217).

Bruken av teams under intervjuene bidro til nøyaktig dokumentasjon av informasjon, og gjorde det mulig å verifisere rådataene og vurdere undersøkelsens konklusjoners troverdighet. For å forbedre studiens pålitelighet og troverdighet, har jeg lagt vekt på å identifisere og forklare elementer som kan ha påvirket forskningsprosessen. Dette inkludert en åpen beskrivelse av hvordan oppgaven og kandidatene ble valgt, utformingen av intervjuguiden, gjennomføringen av intervjuene, transkripsjonsprosedyrene, og hvordan datamaterialet ble behandlet. Målet mitt er at leseren skal være fullt informert om de beslutningene og vurderingene jeg har gjort, ettersom disse kan spille en kritisk rolle i analysen og tolkningen av datamaterialet.

## 4.0 Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil jeg utforske begrepene kunnskap og kunnskapsdeling. Før jeg går inn i analysen og funnene, vil jeg først gi en oversikt over den generelle strukturen til bedriften. Dette er viktig for å hjelpe leseren å forstå hvordan denne bedriften er bygget opp.

Selskapet har en detaljert og omfattende organisasjonsstruktur som støtter tekniske installasjoner over hele landet, både på små og store skalaer. Organisasjonen er delt inn i to divisjoner, som igjen er inndelt i flere regioner. Hver region består av flere avdelinger, som hver tar for seg spesifikke områder innen tekniske installasjoner. Avdelingene er spesialiserte etter fagområde og ledes av en avdelingsleder som har det overordnede ansvaret for avdelingens funksjoner.

I denne analysen har jeg undersøkt hvordan avdelingene innenfor det samme fagområdet samarbeider både internt og på tvers av andre avdelinger, og hvordan de fungerer sammen som en enhet for å oppnå felles mål. Selv om disse avdelingene er forholdsvis nye i organisasjonen, og rammer og strukturer for tverrfaglig samarbeid enda ikke er fastsatt, handler deres arbeid om å gjennomføre prosjektarbeid som varierer fra kortvarige oppdrag til prosjekter som strekker seg over flere år, med varierende antall deltagere.

### 4.1 Arbeidshverdagen

Kandidatene som er intervjuet, fokuserer enten på et større enkeltstående prosjekt eller jobber med flere små serviceoppdrag samtidig. Arbeidshverdagen består i stor grad av variasjon både på hvilke som skal gjøres arbeidsoppgaver og hvilken kunde de er ute på. På spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver og hva er typiske oppgaver er svarer alle som er definert i kategorien produktive det samme.

«Jeg har stor grad av selvstyre i mitt arbeid som serviceingeniør, med ansvar for leveransen ut til kunder fra A til Å. Ansvaret for leveransen ligger helt på meg, og jeg får sjelden spesifikke instruksjoner om hvordan oppgavene skal utføres. Det som følges opp av prosjektleder er økonomien i leveransen. Dette gir en betydelig fleksibilitet og frihet, og det er opp til meg å holde oversikt og sørge for at alt som

trengs blir gjort. Jeg styrer også de andre aspektene av mine prosjekter, som inkluderer programmering, utforming av tekniske tegninger for tavler og igangkjøring av leveransen. Dette krever detaljert teknisk kunnskap og nøye planlegging»

«Jeg styrer dagen min sånn jeg ønsker selv, men noen ganger mottar jeg spesifikke forespørsler, som å reise ut på hasteoppdrag til kunder som jeg allerede kjenner. Da må jeg prioritere disse oppgavene først»

Spørsmål om samarbeid på avdelingen vs. regionen svarer alle ganske samstemt.

«Jeg opplever forskjell på samarbeidet i avdelingen, og fraværet av samarbeid på regionsnivå. På avdelingsnivå fungerer samarbeidet godt, mye takket være min personlige kjennskap og nærhet til kollegaene mine. Denne kjennskapen fører til effektiv kommunikasjon og en sterk følelse av samhold, hvor hver enkelt er klar over de andre sine styrker og arbeidsmetoder. Det er enklere og raskere å spørre kollegaen på nabokontoret»

Derimot på divisjonsnivå, hvor avdelingene må samarbeide uten samme grad av personlig kjennskap, oppleves samarbeidet som mindre effektivt. Mangel på personlig forbindelse mellom ansatte i forskjellige avdelinger kan føre til utfordringer med kommunikasjon og forventningen til leveransen, noe som svekker samarbeidet og effektiviteten i leveransene. Her ser en at det er vanskelig å få tak på den tause kunnskapen som de ansatte sitter på og det er vanskelig å kunne overføre den til andre ansatte på de andre avdelingene så lenge en ikke kan finne denne informasjonen skriftlig. En kan prøve å gjøre om taus kunnskap om til eksplitt kunnskap, men dette fungerer når en kan uttrykke denne kunnskapen. Karlsen, (2021, s. 492)

#### 4.1.1 Lokasjoner

De ansatte som jobber i bedriften, sitter enten på cellekontorer eller i åpne landskap med inntil fire til seks stykker. Å tilby de ansatte tilgang til kontorfellesskap gir dem nye muligheter for samarbeid og kunnskapsdeling. Alle kandidater forteller at de jobber på kontorer der de sitter flere fra samme avdeling, men også folk fra andre

avdelinger. De er en målsetning fra bedriften at de fleste kontorer skal ha samlokalisering. På den måten er veien kortere for å kunne samhandle og hjelpe hverandre. Hvordan fungere så kunnskapsdeling mellom kontorfellesskapene mot det å sitte på forskjellige lokasjoner i divisjonen.

En av kandidatene, som jobber på et slikt kontor sammen med andre ansatte fra avdelingen, beskriver hvordan fysisk tilstedeværelse fører til kunnskapsdeling i hverdagen:

«Kunnskapsdeling skjer naturlig når vi sitter sammen. Jeg kan raskt spørre en kollega om noe, og vi deler ofte informasjon i forbifarten. Det å sitte i nærheten av hverandre gjør det enklere for oss å utveksle ideer og løse problemer sammen. Det er enklere for meg å gå bort i korridorene og spørre om det jeg lurer på istedenfor å måtte vente eller ta opp telefonen.»

Kunnskapsdeling i kontorfellesskap kan beskrives som prosedyrisk kunnskap. Denne teorien handler om å vite hvordan noe skal gjøres Lai (2017, s. 47). En kan også se på hvordan sosialisering oppstår der ny taus kunnskap deles til en kollega som observerer en annen kollega og iverksetter den læringen i sin hverdag Nonaka (1994, s. 19); Nonaka (2000, s. 9).

Flere av informantene kom med lignende eksempler under intervjuene. Disse eksemplene illustrerer hvordan prosedyrekunnskap og sosialiseringsprosessen kan bidra til effektiv kunnskapsdeling. For eksempel, når en kollega lærer hvordan en annen kollega utfører en bestemt oppgave gjennom observasjon, tilegner de seg denne kunnskapen gjennom en prosess som ofte er implisitt og uttalt. Denne typen kunnskapsoverføring kan være spesielt viktig i kontorfellesskap der ansatte ofte samarbeider tett og lærer av hverandre. Denne læringen kan ses på som mesterlære der de som er mest erfarne på kontoret kan lære bort sin erfaring til de mindre erfarne på kontoret. Dette kan gjøres gjennom observasjon eller gjennom faglig praksis. Filstad (2022, s. 56).

Selv om kandidatene prøver å være positive til å innhente informasjon fra andre lokasjoner, legger jeg merke til at mange kandidatene likevel hadde gjort seg noen gode refleksjoner om verdien av fysisk tilstedeværelse av kolleger på samme kontor.

En kandidat beskriver at de personlige relasjoner utvikler seg best gjennom daglig interaksjon med andre, og dette blir tydelig når kandidaten reflekterer over bedriftens struktur med flere kontorer. Den daglige kontakten skaper en dynamikk som er vanskelig å oppnå gjennom virtuelle møter alene, noe som understreker viktigheten av fysisk nærhet på arbeidsplassen. Som den ene kandidaten sa:

«Å være fysisk til stede med kolleger i kontorfellesskapet gir en unik mulighet for å bygge sterke personlige relasjoner. Vi ser hverandre daglig, og dette gir rom for uformelle samtaler og deling av kunnskap på en måte som er vanskeligere å oppnå når vi er spredt. Det er vanskeligere for meg å ringe noen på teams for å snakke om været eller det som skjedde i går etter jobb»

Denne observasjonen fremhever en viktig dimensjon ved kontorfellesskap, nemlig muligheten for å utvikle personlige og profesjonelle relasjoner gjennom daglig kommunikasjon. Flere av informantene uttrykte liknende følelser og påpekte at det å ha kolleger i nærheten gjør det enklere å bygge tillit og samarbeide effektivt. Dette viser at de fleste føler at de får mer informasjon inn med små prat på kontoret. Kommunikasjon er blitt mye viktigere i den moderne organisasjon og småprat fører til viktige funksjoner som å skape samhold i gruppen og gir en god plattform for som fremmer læring. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 297).

Kandidatene fremhever at fysisk nærhet til kolleger har en unik verdi når det gjelder å styrke relasjoner og legge til rette for uformell kunnskapsdeling. Dette viser at selv om teknologi muliggjør samarbeid på tvers av geografiske avstander og gir muligheter for å jobbe sammen på spredte lokasjoner vil den fysiske tilstedeværelsen fortsatt spille en viktig rolle for å skape et sterkt og produktivt arbeidsmiljø. Dette kan knyttes opp mot sosiale behov som er det tredje trinnet i Maslows teori. Det er viktig at arbeidere føler støtte fra de andre kollegaene og at behovet for tilhørighet er tilfredsstillt. Arbeidsplasser som legger til rette for sosialt samvær vil også legge

grunnlaget for å ha gode samarbeidsforhold på jobben. Kaufmann og Kaufmann (2023, s. 130)

#### 4.1.2 Digitale arenaer

En viktig plattform for kunnskapsdeling i bedriften er de digitale kommunikasjonskanalene. Kandidatene beskriver at de bruker digitale plattformer i hverdagen for å kommunisere og dele kunnskap seg imellom. I dagens samfunn er den digitale interaksjonen blitt essensiell, ettersom bedriften opererer på flere geografiske lokasjoner. Hurtigheten for å få tilgang til informasjon er viktig. Mestring av digital kommunikasjon er derfor avgjørende for å opprettholde samarbeid og informasjonsflyt i bedriften. En kandidat forteller om mye bruk av Teams kanalen:

«Vi bruker Teams kanalen for avdeling nesten daglig, også bruker jeg mobiltelefonen visst vedkommende jeg skal få tak i ikke er pålogget. Både Teams og SharePoint har vi brukt i mange år»

Ansatte i bedriften benytter en rekke digitale verktøy, som Microsoft Teams, e-post og telefon. Disse verktøyene er viktige for å kunne kommunisere og enklere dele kunnskap på tvers av geografiske lokasjoner. Denne kombinasjonen av kommunikasjonskanaler bidrar til at de virtuelle plattformene fungerer effektivt som kommunikasjonsverktøy. Teorier innen kommunikasjon understreker at tilgangen til flere digitale arenaer kan forsterke kvaliteten på digital formidling. Informantene rapporterer at Microsoft Teams spesielt, fungerer som en sentral arena hvor de jevnlig utveksler informasjon gjennom chatter, tråder og digitale møter. Dette understreker betydningen av å ha fleksible kommunikasjonsverktøy i moderne organisasjoner for å støtte effektiv kunnskapsdeling og samarbeid. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 288).

En annen kandidat bruker Teams kanalen for å kommunisere og holde kontaktet med de andre i prosjektet og sier følgende:

«Jeg har opprette en egen Teams kanal for prosjektet jeg har ansvaret for. Her har jeg lagt til alle prosjektmedlemmene sånn at de kan ta kontakt og sende spørsmål



visst det er noe de lurte på. Her gjennomfører vi også statusmøter underveis i prosjektet. Her får vi kort vi til spørsmål og svar.»

Dette kan knyttets opp mot eksternalisering som jeg kommer tilbake på senere i oppgaven. Her blir taust kunnskap gjort tilgjengelig prosjektmedlemmene Nonaka, (1994. s.19) En kan også se på dette som deklarativ kunnskap som hentes ut som eksplisitt kunnskap gjennom faktakunnskap med at kandidaten har en formening om at prosjektleder besitter denne kunnskapen. Lai (2017, s. 47).

En ser at de digitale kommunikasjonskanalene spiller en viktig rolle for kunnskapsdeling i bedriften. Informantene påpeker at bedriften har benyttet seg av disse verktøyene over lengre tid, hovedsakelig på grunn av nødvendigheten av å samarbeide over store geografiske avstander. Deling av kunnskap gjennom digitale plattformer anses som effektivt; derimot, er det utfordringer knyttet til overføring av mer implisitt, taust kunnskap via disse kanalene.

## 4.2 Kunnskapsoverføring

For å se på hvordan kandidaten utveksler kunnskap i bedriften har jeg benyttet meg av Nonaka sin SEKI modell. SEKI kommer av navnet til de forskjellige fasene der kunnskap overføres og konverteres over til ny kunnskap. Modellen tar for seg fire faser som er sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering. Dette er en kontinuerlig prosess der kunnskap overføres og skaper ny kunnskap.

### 4.2.1 Sosialisering

Sosialisering er prosessen som handler om overføring av taust kunnskap som overføres på individnivå gjennom felles arbeid. Denne formen for kunnskap er det personene selv som sitter på, og som de har opparbeidet seg gjennom spesifikke jobberelaterte oppgaver. Erfaring og kunnskapen en har opparbeidet seg fra dette arbeid blir så delt gjennom blant annet muntlig samhandling og felles praksisarbeid. Den tause kunnskapen som utvikles gjennom personlig erfaring og innehas av personen selv, og kan ikke enkelt hentes ut fra individet Nonaka (2000). Når personene samhandler og samarbeider i jobberelaterte oppgaver kan denne tause

kunnskapen overføres til de andre deltakere. Dette skjer i typisk i faste møter eller via prosjekter der det er flere som jobber sammen. Her får deltakerne muligheter til å observere og studere hvordan de andre jobber eller framstår. Slik kan de tilegner seg ny kunnskap som ikke finnes i skriftlig form.

Når kandidatene forteller om hvordan de deler kunnskap beskrives ofte prosessene i sosialisering. Disse prosessene er sentrale i å utvikle en felles forståelse og kompetanse blant medarbeidere, og er avgjørende for kunnskapsoverføring som er vanskelig å formalisere eller dokumentere skriftlig.

En kandidat fortalte dette:

«Jeg og en kollega jobbet på samme prosjekt og jeg var litt usikker på hva som var enklest å gjøre for å få kopieringseffekt på prosjektet. Siden han satt rett over meg spurte jeg om han hadde vært med på noe lignede før. Da kunne han fortelle om at dette hadde han gjort for ikke så lenge siden på et annet prosjekt»

Her ser en at de utveksles erfaringer gjennom uformelle samtaler på kontoret. Med å legge til rette for disse uformelle samtalene på kontoret skaper en også en god arena for kunnskapsoverføring mellom personene der taus kunnskap dele. Siden taus kunnskap er vanskelig å formalisere og ofte tids- og stedsavhengig, kan taus kunnskap kun tilegnes gjennom felles erfaringer som menneskelig samhandling og samarbeid Karlsen (2021, s. 504).

«Jeg synset vi ikke flinke nok til å dele den kunnskap vi har med hverandre. De er få eller ingen som etterspør informasjon, kanskje litt sånn sporadisk. Kan du noe om modbus for eksempel.»

En kandidat fortalte om fast møteplass på kontoret.

«Vi har begynt med fredagskaffe kl14 på kontoret. Her samles alle de som kan og snakker om løst og fast»

Mennesker har behov for å føle vedsatt og med å skape gode relasjoner med de en arbeider med. Me å bygge opp tillit med andre personer og stole en på at de er

gjensidig så er de enklere å mota hjelpen som blir tilbydd. Dette skaper gode muligheter for kunnskapsdeling i organisasjonen. von Krogh (2001, s.68)

For å få personer til å samhandle må de knyttes opp mot noe felles for å kunne dele taus kunnskap mellom personer. Dette er kjempevanskelig så lenge det ikke er noen felles forståelse eller samme erfaringsgrunnlag som ligger til grunn Nonaka (1994)

#### 4.2.2 Eksternalisering

Eksternalisering er prosessen gjøre taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap. I denne prosessen blir den tause kunnskapen fortalt eller oversatt slik at den gjøres tilgjengelig for andre Nonaka, (2000). Det som skjer i eksternaliseringsprosessen er at en omdanner taus kunnskap til eksplisitt kunnskap ved å kodifisere eller skrive den i dokumenter, manualer eller illustrasjoner. Individuell kunnskap blir dermed tilgjengelig som til gruppene eller organisasjonen i form av skriftlige dokumenter. Når en omdanner taus kunnskapen til en eksplisitt form, kan informasjonene deles med andre personer og gi grunnlag for at det kan lage ny kunnskap.

Dette er den mest komplekse overføringsprosessen av de fire, ettersom taus kunnskap er vanskelig å kodifisere. Nonaka, (2000). Denne prosessen innebærer også overføring av kunnskap fra individ til gruppe, noe som ytterligere kompliserer prosessen. Eksternalisering er avgjørende for å dele dyp personlig innsikt og erfaringer på en måte som kan forstås og brukes av andre. Ved å transformere taus kunnskap til eksplisitt form, skapes det en felles base av kunnskap som kan lagres, søkes og refereres til av hele organisasjonen. Dette muliggjør videre læring, utvikling og innovasjon, basert på erfaringer og innsikter som ellers ville forblitt utilgjengelige.

Ved å forstå eksternaliseringsprosessen og håndtere dens utfordringer, kan organisasjoner bedre utnytte den verdifulle tause kunnskapen sine ansatte besitter, og dermed styrke kunnskapsbasen og evnen til kontinuerlig forbedring.

Jeg vil starte med å fortelle om programmene som brukes av bedriften. Det er Dalux og SharePoint, som er bedriftens interne lagringsplasser for dokumenter og

funksjonaliteter. Disse løsningene kan beskrives som digitale oppbevaringssystemer, slik Newell (2015) definerer dem. Dalux og SharePoint fungerer som oppbevaringssystemer der alt av dokumenter lages digitalt. Alt fra skjemaer, tegninger, brukermanualer og generell informasjon på en digital plattform. Spesielt er det prosjektavdelingene som bruker Dalux, hvor alt av underlag til prosjektene blir forsøkt artikulert og lagret i databasene. Ved å bruke disse systemene kan ansatte lagre og dele viktig informasjon, noe som letter samarbeidet og sikrer at kunnskap blir tilgjengelig for hele organisasjonen. Dalux og SharePoint bidrar dermed til en mer effektiv kunnskapshåndtering ved å samle all relevant informasjon på ett sted, noe som støtter både daglig drift og langsiktig læring og utvikling.

En kandidat fortalte om lagring av dokumenter for prosjektet:

«Alt av dokumenter som lages som skjemaer, tegninger, møtereferat og funksjonsbeskrivelser lagres i mapper på dalux. Det som er fordelen, er at når jeg laster opp nye dokumenter vil disse være tilgjengelig for de andre ut på prosjektet med en gang. Den som har hovedansvaret, er prosjektlederen»

Når alle disse dokumentene lagres og gjøre tilgjengelige for de andre gjennom for eksempel en prosjektperm, kan dette bidra til eksternalisering. Den eksplisitte kunnskapen kan nå deles med andre. Dette vil gi utvikling fra individuell kunnskap til organisasjonslæring. Karlsen (2021, s. 504). Kandidatene beskriver at de bruker prosjekthåndboken som mal når de skal dokumentere prosjektene som er levert. I prosjekthåndboken er det laget en fast rutine for hva og hvilke dokumenter som skal utarbeides i de forskjellige fasene av prosjektet. Dette gjør det alle prosjektene følge samme rutine som gjør at andre enkelt kan gå inn i kapitlene og finne informasjon de er på let etter.

Til sammenligning har ikke møtereferater like strenge krav til innhold, og kan dermed betraktes som en mer uformell metode for å formalisere taus kunnskap.

Møtereferater kan inneholde mye overflødig informasjon som kan være vanskelig for en utenforstående å sortere og som ikke sikkert er like relevant for alle.

Informasjonen som ligger i møtereferatene, kan også ses på som å gjøre taus

kunnskap om til eksplisitt kunnskap siden dette blir tilgjengelig for hele organisasjonen.

Denne måten å formalisere kunnskap på kan resultere i bedre kunnskapsdeling blant individene i prosjektet. Selv om en samler alle dokumentene fra prosjektavdelingen, vil en ikke kunne fange opp alt av informasjon fra taus kunnskap. Ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) vil det være vanskelig å fange opp alt av informasjon som en ønsker med å konverteringen fra taus til eksplisitt kunnskap. Det kan fortsatt være mangler som ikke blir med som igjen vil skape muligheter for refleksjon og nytenkning hos personene. Slik kan nye eksplisitte konsepter skapes fra taus kunnskap. Karlsen (2021, s. 504).

#### 4.2.3 Kombinering

Kombinering handler om prosessen der en skaper ny kunnskap fra det som har blitt laget før. I denne prosessen bruker en kunnskap fra en eksplisitt form og skaper en ny eksplisitt kunnskap. Denne artikulerte kunnskapen tilføres inn på ny i kunnskapssystem. Her blir den rediger inn med tidligere kunnskap og på den måten blir denne kombineringsprosessen av kunnskap med på å skape ny kunnskap. Kombineringsprosessen lager ny kunnskap ved at en kombinerer eksplisitt kunnskap med annen eksplisitt kunnskap og lager ny kunnskap sammen. Med å utvide eksisterende database vil den nye kunnskapen ligge tilgjengelig for alle og kan spres blant medlemmene i organisasjonen. Ved å systematisere disse informasjonene kan ene enklere finne fram i informasjonsmengden og dette vil kunne gi en systematisk kunnskapsbase Irgens (2001, s. 32). Kombinering handler dermed om å utvikle og forbedre eksisterende kunnskap.

En kandidat forteller om hvordan enkelt en kan legge til ny informasjon i teams området som er opprettet:

«Når jeg jobber med integrasjon av et nytt system kan jeg legge dette inn som en mal som andre kan bruke opp igjen. Her kan en også søke på spesifikke systemer om den finnes fra før eller om det finnes noe som ligner en kan ta utgangspunkt i»

Kandidatene som jeg har intervjuet, forteller om gode systemer for oppbevaring. Her både lagres og hentes ut den eksplisitte kunnskapen som er opparbeidet for bedriften. Kunnskapen systematiseres enten i OneNote eller på SharePoint og ligger så tilgjengelig for hele organisasjonen. Dette viser at bedriften har en digital modenhet og at de jobber aktivt med å utvikle og ta i bruk ny kunnskap takt med økende krav til digitalisering i hverdagen. Deres evne til å kontinuerlig oppdatere med ny kunnskap sikrer at de har en database som er av høy kvalitet og lett tilgjengelig for de i bedriften Newell (2015).

Flere kandidater forteller positivt over hvor godt og effektivt dette fungerer. I tillegg viser det hvordan bedriften proaktivt tilpasser seg nye digitale verktøy og metoder for å forbedre kunnskapsoverføringen. Denne tilnærmingen vil kunne styrke deres konkurransevne i markedet, og bidrar til å opprettholde en dynamisk og kunnskapsrik arbeidsstyrke som raskt kan tilpasse seg endringer.

Avdelingen som er kandidatene, hører til er ganske ny oppstartet i denne bedriften. To av avdelingen har fartstid på ca 20 måneder, mens resten er under 12 måneder. Når avdelingene er så ferske i en stor organisasjon kan det være mangler på struktur og rutiner for hvordan disse skal samhandle og dele informasjon. Hvordan en skal innarbeide rutiner for kunnskapsdeling er noe samtlige av kandidatene savner. De viser stor interesse for denne oppgaven og håper virkelig at dette kan være med på å få disse rutinene på plass. Dette forteller en av kandidatene:

"Vi trenger en tydelig struktur for hvordan vi kan dele det vi lærer gjennom prosjektene våre. Akkurat nå sitter mange på nyttig informasjon som aldri blir delt, og det fører til at vi gjør de samme feilene flere ganger. Informasjonen blir delt med de rundt meg på avdelingen, men mitt ønske er å dele det med flere ut i organisasjonen"

På spørsmål om hvem som har ansvar for å overføre kunnskap og holde informasjon oppdatert svare en av kandidatene:

«Usikker, jeg lagrer ofte ny informasjon på min egen OneNote uten å tenke på at andre skal ha tilgang til dette. Det er ikke laget en rutine for hvordan vi skal dele den med andre»

Bedrifter har gode systemer for oppdatering av ny informasjon vil dette vil kunne legge til rette for kombinerer i bedriften. Når ny kunnskap oppdateres i databasene og gjøres eksplisitt for andre har det skjedd en organisasjonslæring. Karlsen (2021, s. 504). Med enklere bruk av kommunikasjonssystemer der en enkelt kan danne ny eksplisitt kunnskap kan bidra til kombinert kunnskapsoverføring. Nonaka (2001)

#### 4.2.4 Internalisering

Internalisering handler om prosessen som gjør eksplisitt kunnskap om til taus kunnskap. Når eksplisitt kunnskap blir brukt og lært vil individet absorbere denne kunnskapen, som igjen kan forandrer individets eksisterende tause kunnskap. Denne eksplisitte kunnskapen blir innlemmet gjennom erfaringene personen gjør i hverdagen. Nonaka (2001). Slike systematiske kunnskaper kan bidra til å kvalitetssikre prosesser og utvikle organisasjonens «beste praksis» for ulike oppgaver.

For å unngå at kunnskapen blir statisk må den endre på hvordan folk faktisk jobber med oppgaver i den praktiske hverdagen. Den systematiserte eksplisitte kunnskapen må internaliseres hos de ansatte. Dette vil gjøre at kunnskapen vil gå fra å være eksplisitt til å bli taus.

Visst denne kunnskapen blir systematisert og brukt vil en kunne utvikle ferdige malverk som kan benyttes videre på vanlige oppgaver i bedriften. Med å kontinuerlig forbedre disse fra gang til gang bidrar en til en verktøykasse som er alltid oppdatert.

En kandidat forteller:

«Jeg hjalp en av de nyeste på avdelingen med tegneprogrammet som jeg har mye erfaring med. Først så sa jeg at han måtte prøve seg fram så skulle jeg heller hjelpe han visst han stod fast. Etter hvert visste jeg han snarveier i programmet som gjorde at han kunne tegne mye mer effektivt. Så hadde jeg også noen lure måter å visse fram som ikke står beskrevet i brukere veiledningen»

Her ser en hvordan internaliseringen oppstår når personen kan først prøve seg på en oppgave, men når han står fast kan en få hjelp til å komme videre. Med å observere

hvordan en annen gjøre jobben kan denne personen få den eksplisitte kunnskapen til å bli sin egen tause kunnskap. Kunnskapen blir en praktisk kunnskap gjennom «learning by doing». Karlsen (2021, s. 504)

SEKI-modellen er viktig i forbindelse med kunnskapsutvikling. Alle de fire stegene viser hvordan kunnskaps som skapes og utvikles som en kontinuerlig prosess. Her blir taus og eksplisitt kunnskap gjensidig påvirker og bygger på hverandre for å skape en spiral. For at disse prosessene skal lykkes er det viktig med gode rom, eller «Ba», som tilrettelegger for effektiv kunnskapsdeling. Modellens ulike steg gjentas, og denne gjentakelsen skaper det som kalles kunnskapsspiralen. Filstad (2022, s. 140).

### 4.3 Kunnskapsdannelse

For å få til kunnskapsoverføring i bedriften er det viktig at det skapes rom som åpner for samhandling. Dette rommet kalles for Ba og det er her kunnskap skapes mellom personene. De fire interaksjonene i Ba kan knyttes opp mot prosessene i SEKI modellen.

#### 4.3.1 Originating Ba

Denne prosessen av kunnskapsoverføring skjer gjennom deling av erfaringer og følelser til personen. Det er denne overføring av taus kunnskap som kan fange opp det emosjonelle hos personen som er med på å bidra til tillit og omsorg for å få til kunnskapsoverføringen. Nonaka og Kanno (1998)

Etter intervju rundene opplever jeg at kandidatene i bedriften er flinke og positive til å dele kunnskapen de sitter på. Alle ønsker å kunne dele kunnskapen de sitter på for dette gjør at andre kan nyttiggjøre seg av den og bli mer effektive.

En kandidat svarte følgen om hvordan han delte kunnskap:

«Visst jeg finner ut noe nytt i forhold til programmet jeg jobber med, pleier jeg å fortelle sidemannen om det. Visst han ikke er til stede oppdatere jeg Teams kanalen med den nye informasjonen»



Dette beskriver at de gjerne deler kunnskap med sidemannen visst de ser at dette er relevant. Her ser en at ikke personen velger å dele kunnskapen i standen for å holde den taus. Med å ha en uformell prat over skjermen til sidemannen har en skapt en uformell arena som bidrar til kunnskapsoverføring. At personene føler tillit og omsorg til den andre er forsterkende i denne prosessen. von Krogh (2001)

#### 4.3.2 Interacting Ba

Denne prosessen kalles også «dialoging» og kunnskapsoverføring skjer med å sette en gruppe av personer basert på ferdighetene de har. Gruppen har en felles forståelse av ord og uttrykk. Dette gjør at samtalen mellom de forskjellige personene blir på et nivå som begge parter forstår. von Krogh (2001)

Gjennom disse samtalen skapes det et felles grunnlag for hvordan kunnskap skal utvikles og kan knyttes opp mot eksternaliseringsprosessen.

Bedriften har faste avdelingsmøter og driftsmøter for avdelingen. Her tas det opp hva som skal gjøre framover og en kan komme med innspill på problemer som har oppstått i den siste tiden. I driftsmøtene er det typisk prosjektleder og serviceleder som samles for å planlegge neste uke og måned med arbeid.

En kandidat forteller om et driftsmøte:

«Jeg var litt bakpå på et prosjekt og trengte noen ressurser med spesiell kompetanse som jeg ikke hadde i gruppa for å nå milepælene til ferdigstilling. Da fortalte den ene servicelederen at han kunne avse en slik ressurs til meg»

Her ser en at et medlem i gruppen oppfatter hva som er utfordringen når etter medlem forteller om sine problemer. Med å kjenne til språket som deltakeren spør om kan han hjelpe disse personen. Denne handlingen viser omsorg for personen som kan være med på å styrke forholdet videre. Tilgang til sånn rom gjør at en kan legge til rette for at en kan overføre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap i denne gruppa. von Krogh (2001)

### 4.3.3 Exercising Ba

I denne prosessen er skjer kunnskapsoverføring gjennom at eksplisitt kunnskap blir til taus kunnskap hos personene. Denne formen kan best beskrives som en mentor ordning. Her går de mindre erfarne sammen med en mentor og lærer fra han i hverdagen. Med følge en mentor er det enklere for person og tilegne seg taus kunnskap. Nonaka og Kanno (1998)

En kandidat forteller om fadderordningen på jobben:

«Alle ny ansatt som begynner i vår avdeling får tildelt en fadder. Det er fadderens sitt ansvar å bidra til at den ny ansatte får en god onbordingsprosess. Fadderens har som oppgave å være tilgjengelig for den ny ansatte.»

Bedriften ønsker at nye ansatte skal komme raskt inn i miljøet. Med at det oppnevnes en fadder / mentor gjør at de kan prøve seg på egen hånd og spørre om hjelp når de står fast. Dette kan knyttes opp til begrepet «Learning by doing». Som gjør at kunnskapen blir til gjennom praksis arbeid. Karlsen (2021, s. 504)

### 4.3.4 Cyber Ba

Denne prosessen kalles også for kodifisering og kunnskapsoverføring skjer her via den virtuelle verden. Ved bruk av verktøyer som Teams og SharePoint har en effektiv måte og kombinere eksisterende eksplisitt kunnskap med ny for å lage ny eksplisitt kunnskap. Nonaka og Kanno (1998)

Kandidatene forteller om flittig bruk av digitale verktøyer. Alle er godt kjente med både bruk av Teams og SharePoint. Her legges alle dokumenter som blir brukt i avdelingen. Alle snakker varmt om enkelt Teams er for å kommunisere med de andre på avdelingen.

En kandidat forteller om erfaringen med dalux

«Dalux er prosjekthotellet vårt. Her legger jeg inn alt av skjemaer, sjekklister og dokumentasjon på utstyr. Når en så er i slutfasen og skal sende disse dokumentene til sluttkunden kan jeg enkelt hente disse fram og levere det til han digitalt. Har kan alle prosjektmedlemmene hente ut informasjon.»

Her ser en viktighet av å kunne lagre kunnskapen digitalt. Dette gjør det eklere for andre og kunne hente ut informasjonene ved behov. Med å bruke dalux som et oppbevaringssted vil en ha både fleksibilitet og sikkerhet med å kunne hente ut informasjonen. Newell (2015). Bedriften virkes som om de er flinke til å benytte seg av digitale verktøy og dette vil også gjør arbeidshverdagene mer effektiv.

#### 4.4 Motivasjonsfaktorer

Motivasjon er noe som trigger utenfor selve aktiviteten, som belønningssystemer eller endringer i relasjonen til mottakeren. Tillit spiller en kritisk rolle i forholdet til mottakeren, og det finnes individuelle barrierer knyttet til kunnskapens verdi eller kollegers oppfatning. Indre motivasjon stammer derimot fra selve aktiviteten. En hindring for kunnskapsoverføring kan oppstå hvis det føles som et tap av makt å dele kunnskap. Gjensidig nytte av kunnskapsoverføring er også en viktig motivasjonsfaktor, som handler om å forstå verdien av å dele eller overføre kunnskap.

##### 4.4.1 Øke egen kompetanse og få noe tilbake

Alle som ble intervjuet hadde et sterkt ønske om å kunne dele sin kunnskap med andre i organisasjonen og samtidig kunne få ny kunnskap tilbake på felter de mangler. Som den ene kandidat sa

«Jeg har laget et helt bibliotek for tegning som stadig blir fylt på med nye symboler fra min side. Hittil har jeg kun mottatt et nytt symbol fra de andre avdelingene»

Å dele kunnskap er ofte basert på forventningen om at andre også vil dele kunnskap tilbake. Kandidatens utsagn tyder på at han ser kunnskapsdeling som en gjensidig prosess, der det er finnes respekt mellom personene. Han mener at med å dele kunnskap med andre, vil de også dele kunnskap med ham. Dette skaper en forventning som kan knyttes til motivasjonen bak kunnskapsdeling.

«Jeg ønsker at mitt arbeid, som er brukt mange timer på skal deles. Mine erfaringer er at når man jobber på samme måte over tid kan oppnå en felles forståelse av vi

skal levere fra oss av tegninger og programmer. På den måten ønske jeg at vi deler det med avdelinger eller andre prosjekter, for å informere dem om gode løsninger. Når kollegaer forteller meg hva de jobber med, ofte når jeg sitter opptatt med mitt eget arbeid, ser jeg relevansen mellom deres kunnskap og det jeg holder på med.»

Begge disse kandidatene beskriver hvordan ansatte i bedriften besitter lokalkunnskap og viktigheten av å dele kunnskap med kollegene som arbeider med samme type oppgaver knyttet til kundene. Alle kandidatene uttrykker seg positive til å dele kunnskap med andre, med en forventning om at de også vil gjøre det tilbake. Det kandidatene forteller til kan forstås i form av forventningsteori, som forklarer hvordan handlinger er basert på rasjonelle valg og kan belyse motivasjonen bak handlingene. Kaufmann & Kaufmann (2023, s. 119).

## 5.0 Avslutning

For å oppsummere oppgaven vil jeg i dette kapittelet samle funnene som er gjort om kunnskapsdeling i større organisasjoner. Dette vil danne grunnlaget for masteroppgaven om hvilke faktorer som kan bidra eller hindre kunnskapsdeling. Forskningsspørsmålene som belyses i oppgaver er:

- Hvordan skjer kunnskapsdeling i organisasjonen?
- Hvilke arenaer blir benyttet for kunnskapsdeling?
- Hva kan motivere for kunnskapsdeling?

Med bakgrunn i disse spørsmålene ønsker jeg å se på hvordan disse funnene kan anvendes i praksis for å forbedre samarbeidet og øke kunnskapsdelingen på tvers i organisasjonen.

### 5.1 Oppsummering av hovedfunnene i masteroppgaven

Kunnskapsdeling skjer naturlig i arbeidshverdagen, ofte gjennom en kombinasjon av digitale verktøy og uformelle samtaler. Kandidatene er flinke til å bruke digitale plattformer. Disse verktøyene muliggjør rask og enkel deling av dokumenter, prosjektdetaljer og innsikter, noe som forbedrer samarbeid og produktivitet. For eksempel, brukes det mye SharePoint og Teams for å holde oversikt over dokumenter og deling av statusoppdateringer i sanntid. Disse plattformene blir brukt i hverdagen og gi kandidatene systemer for lagring og deling av informasjon

Uformelle samtaler spiller også en essensiell rolle i kunnskapsdeling. Disse samtalerne, som ofte finner sted i uformelle settinger som ved kaffemaskinen, under lunsjpauser eller i korridorene. Disse plassene gir kandidatene mulighet til å dele erfaringer, løse problemer og diskutere nye ideer på en mindre formell og mer spontan måte. Slike samtaler kan ofte føre til å styrke samarbeidet mellom kolleger. Funne viser at disse møteplassen er til stede og blir ofte brukt til kunnskapsoverføring.

Sosiale relasjoner er avgjørende for å skape et trygt miljø for kunnskapsdeling. Når ansatte føler seg trygge og har tillit til hverandre, er de mer tilbøyelige til å dele sin

kunnskap og erfaringer uten frykt for negative konsekvenser. Et arbeidsmiljø som oppmuntrer til åpenhet og tillit, hvor kolleger støtter og anerkjenner hverandres bidrag, fremmer en kultur hvor kunnskapsdeling blir en naturlig del av arbeidshverdagen.

Videre kan organiserte sosiale aktiviteter bidra til å styrke de sosiale båndene mellom ansatte. Dette legger grunnlaget for et inkluderende og støttende arbeidsmiljø, som igjen stimulerer til mer åpen og effektiv kunnskapsdeling.

Bruk av digitale verktøy som Dalux bidrar til effektiv lagring av dokumentasjon som kan gjenbrukes. Ved å sentralisere informasjon, blir det enkelt å finne og dele relevant dokumentasjon, noe som sparer tid og reduserer feil. Dette øker prosjektets gjenbruk barhet og forbedrer samarbeidet mellom kandidatene. Gjenbruk av dokumentasjon sikrer konsistens i prosesser og kvalitetskontroll, og det bidrar til kontinuerlig læring ved at tidligere erfaringer og beste praksis kan brukes i nye prosjekter. Alt i alt gir Dalux en strukturert og effektiv måte å håndtere og dele dokumentasjon på, noe som forbedrer produktiviteten og prosjektkvaliteten. Kandidatene er flinke til å benytte Dalux i prosjekter noen som er med å gjøre de neste prosjektene med effektive.

Teams er en effektiv kommunikasjonsplattform som forenkler samarbeid og kommunikasjon i organisasjoner. Plattformen gir enkel tilgang til å stille spørsmål og få svar, noe som fremmer en mer dynamisk og umiddelbar informasjonsflyt. Ved å bruke chattefunksjonen kan teammedlemmer raskt avklare tvil og dele ny kunnskap uten å måtte vente på formelle møter eller e-post svar. Dette bidrar til økt effektivitet og reduserer ventetid.

Teams gjør det også enkelt å organisere og gjennomføre møter. Med noen få klikk kan man opprette videomøter, sende invitasjoner, og dele agendaer. Integrasjon med kalendere sørger for at møteplanleggingen er sømløs, og påminnelser sikrer at alle er informert og forberedt. Kandidatene forteller om utstrakt bruk av denne plattformen og jeg tro det er med på å løfte kunnskapsdelingen i avdelingen.

### 5.1.1 Hva bidrar og hindrer til kunnskapsdeling

Når en organisasjon preges av tillit mellom medarbeiderne, skapes et miljø hvor kunnskapsdeling blir naturlig og ønskelig. Tillit er fundamentet som gjør at ansatte føler seg trygge nok til å dele sin kompetanse og erfaringer uten frykt for negative konsekvenser. Når medarbeidere har tillit til hverandre, vet de at deres bidrag vil bli verdsatt og brukt konstruktivt. Dette fremmer en kultur hvor læring og utvikling er i fokus.

Ønsket om å dele kunnskap styrkes når ansatte ser verdien av å bidra til andres vekst og organisasjonens samlede suksess. I et tillitsfullt miljø er det mer sannsynlig at medarbeidere vil hjelpe hverandre, løse problemer sammen og jobbe mot felles mål. Dette samarbeidet fører til ny kunnskap og forbedringer i arbeidsprosesser, som igjen øker organisasjonens konkurranseevne.

Videre, når kunnskap deles åpent vil alle få tilgang til viktig informasjon som kan forbedre deres arbeidshverdag. Dette skaper en følelse av fellesskap og samhold, hvor hver medarbeider føler seg som en viktig del av helheten. Til syvende og sist er en kultur preget av tillit og kunnskapsdeling avgjørende for å skape en dynamisk, lærende og suksessrik organisasjon.

Kunnskap deles effektivt innenfor avdelingene, men det er utfordrende å dele på tvers av avdelinger på grunn av geografiske lokasjoner. Selv om hver avdeling har sterke interne kommunikasjonslinjer, fører fysisk avstand til fragmentert kunnskapsflyt mellom avdelingene. Dette kan resultere i en type silotenkning, hvor viktig informasjon og erfaringer ikke når de avdelingene som kunne dratt nytte av dem. For å overkomme denne barrieren, kan bruken av digitale samarbeidsverktøy og regelmessige virtuelle møter bidra til å koble sammen ulike avdelinger. Dette fremmer en mer helhetlig tilnærming til kunnskapsdeling, noe som kan styrke organisasjonens samlet sett.

For å sikre effektiv kunnskapsdeling på tvers av avdelinger, er det avgjørende å utpeke en ansvarlig person eller en gruppe som har ansvaret for at ny kunnskap deles. Denne rollen innebærer å koordinere delingsaktiviteter, fremme bruk av samarbeidsverktøy, og arrangere regelmessige møtepunkter. Den eller de ansvarlige

må også identifisere og fjerne hindringer for informasjonsflyt, og oppmuntre til en kultur hvor deling er naturlig og verdsatt. Ved å ha en dedikert ressurs eller gruppe kan organisasjonen sikre at verdifull informasjon ikke forblir i avdelingene, men heller spres effektivt til alle. Dette vil igjen kunne føre til et styrket samarbeid på tvers av avdelingene.

## 5.2 Avsluttende refleksjoner

Kandidaten som er intervjuet forteller at de er flinke til kunnskapsdeling, noe som styrker avdelingens samlede kompetanse. De opprettholder høy tillit blant sine kolleger, noe som fremmer åpen kommunikasjon og samarbeid. Ved å effektivt bruke digitale plattformer som teams, SharePoint og Dalux, sikrer kandidaten at relevant informasjon er lett tilgjengelig for alle. Dette bidrar til en kontinuerlig læringskultur og forbedrer organisasjonens evne til å tilpasse seg nye utfordringer og muligheter. Alle virker å bli motiverte av i dele kunnskapen de sitter på, og med at de digitale plattformene er godt brukt visser det at organisasjonen samlet sett har en høy kunnskapsbank. For meg virker det som om kunnskapsdelingen fungerer så lenge en også har muligheter for fysisk tilstedeværelse og med dette har enklere tilgang til taus kunnskap gjennom de uformelle møter i hverdagen.

Videre forskning på oppgaven ville jeg anbefalt å se på mulighetene for å opprette et fagforum eller kunnskapsrom. Hvordan få en struktur på å dette innlemmet inn i hele organisasjonen. Her kunne en forsket videre på hvordan en skal kunne dele den digitale kunnskapen som avdelingen besitter til andre lokasjoner.



## Referanseliste

- Dalkir, K. (2011). Knowledge management in theory and practice (2nd ed.). MIT.
- Ekambaram, A., & Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Institutt for industriell økonomi og, t. (2008). The role of knowledge transfer in reducing reinvention of the wheel in project organizations Norwegian University of Science and Technology, Faculty of Social Sciences and Technology Management, Department of Industrial Economics and Technology Management]. Trondheim.
- Filstad, C., & Filstad, C. (2022). Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse (3. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Grenness, T. (2004). Hvordan kan du vite om noe er sant?: veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister. Cappelen akademisk forl.
- Irgens, E. J. (2000). Den dynamiske organisasjon: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring. Abstrakt forl.
- Jacobsen, D. I. (2000). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). Hvordan organisasjoner fungerer (4. opplag. ed.). Fagbokforl.
- Karlsen, J. T. (2013). Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering (3. utg. ed.). Universitetsforl.
- Karlsen, J. T., & Karlsen, J. T. (2021). Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering (5. utgave. ed.). Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A., Hærem, T., & Kaufmann, G. (2023). Psykologi i organisasjon og ledelse (6. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). Endring, organisasjonsutvikling og læring. Universitetsforl.
- Krogh, G. v., Lillejord, S., Nonaka, I., & Ichijo, K. (2001). Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner. NKS forl.
- Newell, S. (2015). Managing Knowledge and Managing Knowledge Work: What we know and what the Future holds. *Journal of information technology*, 30(1), 1-17. <https://doi.org/10.1057/jit.2014.12>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization science* (Providence, R.I.), 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California management review*, 40(3), 40-54.  
<https://doi.org/10.2307/41165942>

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.  
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Ruud, G., & Ruud, G. (2021). *Kompetanseutvikling som virker: fra læring til implementering*. Universitetsforlaget.

Schindler, M., & Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International journal of project management*, 21(3), 219-228. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00096-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00096-0)

Silverman, D., & Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6E. ed.). SAGE.

Skyttermoen, T., Skyttermoen, T., Vaagaasar, A. L., & Olsen, O. (2019). *Verdiskapende prosjektledelse* (1. utgave. ed.). Cappelen Damm akademisk.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Fagbokforl.

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.

---

## Vedlegg

1. Forespørsel om deltagelse
2. Intervjuguide

### Vedlegg 1 – Skriv til respondenten

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

*«Hvordan dele kunnskap på tvers av avdelinger i større organisasjoner»*

Jeg skal skrive den avsluttende masteroppgaven ved Universitetet i Agder. Mitt tema for oppgaven er kunnskapsdeling i større organisasjoner, og hvordan denne overføres og deles til daglig på arbeidsplassen.

Jeg har planlagt å gjennomføre intervjuer med 8-12 personer fra deres organisasjon, som ideelt sett har variert faglig bakgrunn og erfaring. Hvert intervju forventes å vare omtrent 45-60 minutter. Under intervjuene vil jeg bruke en båndopptaker for å sikre nøyaktighet i datainnsamlingen, og jeg vil også ta notater av viktige stikkord underveis. Spørsmålene i intervjuet vil primært sette søkelys på temaet kunnskapsdeling. I tillegg vil det være noen innledende spørsmål om din rolle i bedriften, din stilling, utdannelsesbakgrunn og tidligere erfaringer.

Intervjuene er planlagt å finne sted fra uke 5. Vi vil i samråd avtale et passende tidspunkt og sted for hvert intervju. Dette vil sikre at intervjuene gjennomføres på en måte som er mest praktisk og komfortabel for hver enkelt deltaker.

Alle personopplysninger som samles inn i forbindelse med denne studien, vil bli behandlet med streng konfidensialitet. Kun jeg og eventuelt min veileder vil ha tilgang til disse opplysningene. Det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner i den ferdig publiserte masteroppgaven. Jeg ønsker også å understreke at deltakelse i studien er helt frivillig, og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte gi noen nærmere forklaring. Skulle du velge å trekke deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Masteroppgaven skal leveres innen 15. juni, og all identifiserbar data vil bli slettet etter at sensuren er gjennomført, senest i august 2024. Hvis du ønsker å delta i studien, setter jeg pris på om du kan bekrefte dette via e-post. En samtykkeerklæring vil bli levert til deg og skal fylles ut og returneres til meg når vi møtes. Dersom du har ytterligere spørsmål om studien, er du velkommen til å kontakte meg.

Med vennlig hilsen

Kåre Klingenberg

Mobil: 484 44 888

Epost: kareklingenberg@gmail.com

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har motteke og forstått informasjon om prosjektet kunnskapsbygging i organisasjoner og har fått høve til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at opplysningane mine kan behandlast fram til prosjektet er avslutta.

---

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

## Vedlegg 2 – Intervjuguide

Mitt tema for oppgaven er kunnskapsbygging i organisasjoner, og hvordan denne overføres og deles til daglig på arbeidsplassen.

Bakgrunn personen:

1. Hva heter du?
2. Hvilken avdeling hører du til?
3. Hvilken stilling har du i avdelingen?
4. Hvor lenge har du vært i nåværende stilling og totalt i avdelingen?
5. Har du vært hos andre arbeidsgivere?
6. Hvilken utdanning har du?

Arbeidshverdagen:

7. Hvilke arbeidsoppgaver jobber du med nå?
8. Jobber du mest mot prosjekter eller service oppdrag?
9. Hva er typiske arbeidsoppgaver?
10. Hvordan fungerer samarbeidet på avdelingen / regionen?

Kunnskapsdeling:

11. Hva forbinder du med kunnskap?
12. Hvordan utveksles kunnskap i dag?
13. Hvor søker du etter informasjon for å finne løsninger på problemer som andre har hatt tidligere?
14. Hvordan deler du kunnskap med andre?
15. Hvordan var erfaringen hos andre arbeidsgivere visst aktuelt?
16. Hvordan deles erfaringer mellom avdelinger?
17. Hvilke barrierer forhindrer utveksling?
18. Hvordan lærer du dine feil og hvordan dokumenteres dette?
19. Hvilke programmer eller systemer bruker dere for kunnskapsdeling?

Organisasjonen:

20. Hvordan er fokuset på erfaringsoverføring i bedriften?
21. Hvem har ansvaret for overføring av kunnskap?
22. Hvem holder informasjon oppdatert?

23. Hvilke utviklingsmetoder benyttes på arbeidsplassen?

a. Kursing, studier,

24. Hvordan blir ny informasjon sendt ut i organisasjonen?

25. Hvilke systemer benyttes for dette?

Andre innspill som du mener viktige som ikke er belyst?

Tusen takk for at du stilte opp på intervju.