

Lederpraksiser og kunnskapsdeling

En Casestudie fra servicebransjen

Live Eriksen

Masteroppgave i pedagogikk – Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

45 Studiepoeng

Institutt for pedagogikk

Universitetet i Oslo

Det utdanningsvitenskapelige fakultet



Tittel: Lederpraksiser og kunnskapsdeling En casestudie fra servicebransjen	
Skrevet av: Live Eriksen	
Eksamen: Emnekode: PED4491 Master i pedagogikk Retning: Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet	Semester: Høst 2023
Stikkord: <ul style="list-style-type: none">• Kunnskap• Kunnskapsdeling• Ledelse• Lederpraksis• Psykologisk trygghet• Innovasjon	

© Live Eriksen

2023

Lederpraksiser og kunnskapsdeling

En casestudie fra servicebransjen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Representeren, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Tema og problemområde

Denne masteroppgaven gir et innblikk i lederpraksiser på et hotell, og innsikt i hvordan forskjellige lederpraksiser kan utfoldes ved å se på kunnskapsdeling og psykologisk trygghet i organisasjonen. Selv om denne masteroppgaven gir et innblikk i forskjellige lederpraksiser som befinner seg i serviceyrket i Norge, kan mange av disse lederpraksisene være overførbare, og derfor relateres til lederpraksiser i andre yrker. Det kan være interessant å lese om dersom man ønsker å se hvordan lederpraksiser utgjør en forskjell når det kommer til hvordan medarbeidere deler kunnskap, og hvordan dette igjen påvirker psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Min masteroppgaves overordnede problemstilling er derfor: *“Hvilken betydning kan lederpraksiser ha for hvordan kunnskapsdeling foregår og opplevelsen av psykologisk trygghet?”*

Med utgangspunkt i å besvare denne problemstillingen ble det teoretiske rammeverket for kunnskap basert på blant annet Cook and Brown (1999), som redegjør for begrepene “knowledge” og “knowing”, Filstad (2022) som identifiserer forskjellen mellom kunnskap og kompetanse, samt hvordan kunnskap kan anses som kontekstavhengig og dynamisk. Dette belyses videre med et innblikk i objektivistisk og praksisbasert syn på kunnskap, senere redegjøres for SEKI-modellen og taus og eksplisitt kunnskap. Dette teorigrunnet skaper et bedre utgangspunkt for å forstå kunnskapsdeling. Videre belyses ledelsesteorier, og hvordan ulike kunnskap er relevant for utvikling av gunstigste lederpraksiser. Det nevnes at tidligere lederpraksiser hadde større fokus på personlighetsstrekk, men at dagens teorier har et større fokus på det kontekstuelle. Dette belyses grundigere ved å se på definisjoner fra Northouse (2016), Filstad (2022), og lederpraksiser fra Raelin (2016). Det vises deretter til ulike lederpraksiser som kan utvikles for å tilrettelegge for psykologisk trygghet i organisasjonen. Psykologisk trygghet baseres på teori fra Amy Edmondson (2018). I oppgaven anses psykologisk trygghet som et fenomen som konseptuelt rammer inn en arbeidskultur der medarbeidere føler seg komfortable med å uttrykke sine tanker, ta risiko og dele bekymringer (Edmondson, 2018). Psykologisk trygghet skaper et grunnlag for et produktivt arbeidsmiljø bygget på trivsel og tillitt. I hotellbransjen, hvor hverdagen preges av variert gjestekontakt og komplekse situasjoner, har en slik arbeidskultur stor betydning. I en stadig skiftende bransje som hotell og service-bransjen er også innovasjon sentralt. Empirien om begrepet baseres på Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon sine definisjoner, slik som at

innovasjon blant annet kan effektivisere systemer, og at begrepet ikke kun ser på produkter og tekniske løsninger, men også forbedring av prosesser (KS, 2015). Videre belyses innovasjonsprosessen, og forskjellen på inkrementell og radikal innovasjon (Sander, 2022).

Metode

For å kunne svare på problemstillingen i sammenheng med nevnt teoretisk grunnlag, har jeg anvendt kvalitativ metode og casestudie. Jeg ønsket å studere en organisasjon med stor variasjon i arbeidsoppgaver som krever godt samarbeid blant medarbeidere og ledere. Derfor falt valget på en internasjonalt kjent organisasjon, innen hotell og service-bransjen, som leverer tjenester av høy kvalitet, og inkluderer et bredt spekter av arbeidsoppgaver.

Jeg gjennomførte på bakgrunn av dette, fem semistrukturerte intervju i en organisasjon i hotell-og servicebransjen. Informantene er valgt ut på et strategisk grunnlag, basert på ulike roller innen en avdeling, samt en av de øverste ansvarlige for organisasjonen. Dette for å få en helhetlig forståelse av avdelingens struktur, og flere synspunkter fra avdelingen. Mitt ønske var å intervju enda en avdeling, men for å avgrense oppgaven, og grunnet tidsbehov falt valget på flere perspektiver fra samme avdeling.

Caset ga meg en dypere forståelse av de ansattes erfaringer og perspektiver. Ved å bruke kvalitativ metode fikk jeg samlet inn mer detaljerte data, som jeg ikke ville fått tilgang til hadde jeg valgt kvantitative metoder. Oppfølgingsspørsmål og avklaringer under intervjuene ga meg en dypere forståelse av svarene informantene oppga.

Resultater og konklusjon

Funnene fra analysen diskuteres i lys av teori om ulike perspektiver på kunnskap, ledelse og lederpraksiser, samt psykologisk trygghet. Min studie indikerer at de ansatte i organisasjonen verdsetter lederpraksiser som sørger for optimal kommunikasjon, samt at etablering av en kultur med kunnskapsdeling og psykologisk trygghet blant ansatte kan være svært fordelaktig. Disse faktorene fremmer utvikling, læring og løsningsorientert samarbeid, og kan resultere i innovasjon og forbedrede løsninger. Funnene viser at kunnskapsdeling trives i miljøer preget av trygghet og tillit, som igjen er resultatet av effektiv lederpraksis. Imidlertid påvirker faktorer som organisasjonens størrelse, kompleksitet og faser av utvikling også denne prosessen negativt til tider. Lederpraksiser som vektlegger kontinuerlig læring og

utvikling gjennom opplæringsmuligheter og workshops kan fremme engasjement og kompetanseutvikling blant ansatte. Samtidig vises det at lederpraksiser som involverer anerkjennelse og tilbakemelding til medarbeidere bidrar til å opprettholde motivasjon og engasjement, og skaper en kultur for trivsel og trygghet. Kunnskapsdeling spiller også en viktig rolle i å opprettholde ansattes kompetanse for å samsvare med gjestenes forventninger.

Funnene tyder på at både kunnskapsdeling og psykologisk trygghet er uunnværlige i hotell- og servicebransjen. Psykologisk trygghet, spesielt, fremheves som avgjørende for å skape en arbeidskultur der ansatte føler seg frie til å dele sine tanker og ideer. Funn og diskusjon viser at lederpraksiser spiller en sentral rolle i sammenheng med hvordan kunnskapsdeling og psykologisk trygghet utfolder seg i organisasjonen, og dette kan føre til økt effektivitet, samarbeid på tvers av avdelinger, og en løsningsorientert tilnærming.

Forord

Denne masteroppgaven markerer fullføringen av min mastergrad i Kunnskapsutvikling og Læring ved Universitetet i Oslo.

Grunnlaget for valget av tema var knyttet til min interesse for mennesker, samt hvordan ledelse, trygghet på jobb og evnen til å samarbeide med kollegaer spiller en sentral rolle for trivsel i arbeidshverdagen.

Med en faglig bakgrunn i både pedagogikk og psykologi ble interessen min vekket under arbeidet med begrepene lederpraksiser, kunnskapsdeling og psykologisk trygghet som befant seg i fagene på UiO. Jeg valgte å fordype meg i dette, og det førte til en spennende og lærerik tid, og fullføringen av min masteroppgave. Som et resultat av oppgaven får jeg kanskje selv et sterkere grunnlag til å kunne være med å skape et optimalt miljø på arbeidsplassen.

Jeg er svært takknemlig for mine år på UiO, med dyktige lærere, interessante fag og en herlig studiegjeng som samlet seg på Helga Engs lesesaler. Med dette ønsker jeg også å rette en takk til min talentfulle veileder Bjørn Erik Mørk, som har bistått både når prosessen har hatt god flyt, samt når det har stoppet litt opp. Tusen takk til mine informanter som har hjulpet meg med å få god innsikt i oppgaven, og gitt meg et større grunnlag og mulighet til å komme frem til besvarelsen. En stor takk til mine venner, familie og kjæreste, som har tatt seg tid til både prøveintervjuer og korrekturlesing av oppgaven.

Nå kan endelig tusen faner i nettleseren lukkes, og jeg ser frem til begynnelsen på et nytt kapittel i livet.

Oslo, 2. Oktober 2023

Live Eriksen

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	2
1.1 BAKGRUNN	2
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER	4
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	5
2. TEORETISK RAMMEVERK	6
2.1 KUNNSKAP	6
2.1.2 Objektivistisk og praksisbasert syn på kunnskap	9
2.1.3 SEKI-modellen/taus og eksplisitt kunnskap	10
2.1.4 Kunnskapsdeling	13
2.2 LEDELSE	15
2.2.1 Ledelsesteorier	15
2.2.2 Ledelse som praksis	17
2.3 LEDERPRAKSISER	18
2.4 PSYKOLOGISK TRYGGHET	20
2.5 INNOVASJON	24
3. METODE	26
3.1 KVALITATIV METODE	26
3.2 CASESTUDIE	27
3.3 GJENNOMFØRING AV SEMI-STRUKTURERTE INTERVJUER	28
3.3.1 Utvalg og rekruttering	28
3.3.2 Intervjuguide	29
3.3.3 Transkribering	30
3.4 ANALYSEPROSESSEN	30
3.5 REFLEKSJONER OVER STYRKER OG SVAKHETER VED VALGT FREMGANGSMÅTE	31
3.6 ETISKE OVERVEIELSER	32
4. FUNN OG ANALYSE	33
4.1 KUNNSKAPSDDELING	33
4.1.2 Oppsummering kunnskapsdeling	38
4.2 LEDERPRAKSISER	38
4.2.1 Oppsummering lederpraksis	43
4.3 PSYKOLOGISK TRYGGHET	43
4.3.1 Oppsummering psykologisk trygghet	46
4.4 OPPSUMMERING	47
5. DISKUSJON	48
5.1 ULIKE TILNÆRMINGER TIL KUNNSKAP I SERVICEBRANSJEN	48
5.2 HVILKEN BETYDNING HAR LEDERPRAKSISER FOR ORGANISASJONEN?	52
5.3 BETYDNINGEN AV PSYKOLOGISK TRYGGHET	54
6. KONKLUSJON	56
6.1 STUDIENS BEGRENSNINGER	57
6.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	58
7. LITTERATURLISTE	60
8. VEDLEGG	65
VEDLEGG 1: PERSONVERNOMBUD	66
VEDLEGG 2. INFORMERT SAMTYKKE	67
VEDLEGG 3. INTERVJUGUIDE	71

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Dagens arbeidsmiljø er komplekst, og står overfor betydelige utfordringer, men også muligheter. Miljøet formes av blant annet fremtredende trender som globalisering, teknologiske fremskritt og demografiske endringer (Cascio, 2019). Globaliseringen refererer til et økende samspill på verdensbasis, i sammenheng med både kultur, økonomiske og politiske faktorer. Det er blitt mer vanlig å samhandle på tvers av landegrenser ved hjelp av forbedret teknologi og digitalisering. Demografiske endringer refererer til skiftene i befolknings sammensetning, inkludert både yngre og aldrende arbeidsstyrker, samt økt mangfold. Samtidig har stadig flere innovasjoner kommet på banen. Disse faktorene og trendene kan resultere i omstrukturering av arbeidsoppgaver, som kan kreve at ansatte må utvikle nye ferdigheter. Dermed er det enda viktigere å fokusere på å opprette en arbeidskultur som fremmer at ansatte deler av sin kunnskap, og sørger for å skape et trygt arbeidsmiljø. For at ledere i et moderne arbeidsmiljø skal kunne ta vare på dyktige ansatte, og opprette gode kundeforhold, er det essensielt at organisasjonen er fleksibel og tilpasningsdyktig, og følger med på endringer i teknologi og marked (Cascio, 2019; Uludağ et al., 2022). Dette har lenge vært relevant, men faktorene nevnt gjør at endringene har kommet tydeligere til syne, og de har en sentral innvirkning på organisasjoners drift og struktur, arbeidskraftens sammensetning, og kravene til arbeidstakere.

Endringene i samfunnet, samt et større fokus på kreativitet og innovasjon fører muligens til en endring i hvordan man skal lede en organisasjon. Lederen må sørge for å fremme en sikker arbeidskultur, og sørge for at organisasjonen raskt kan tilpasse seg endringer og håndtere usikkerhet på en effektiv måte. I tillegg må man i dagens konkurransedyktige marked fokusere på at innovasjon er en nøkkel til suksess. I denne oppgaven brukes kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) sin definisjon på innovasjon. Ifølge KS kan innovasjon innebære blant annet effektivisering av systemer, skape og implementere nye produkter og tekniske løsninger, samt forbedring av prosesser. Innovasjon kan resultere i blant annet reduserte kostnader og øke brukeres livskvalitet (KS, 2015). For å være innovative må organisasjoner ha en kultur som oppmuntrer til å dele kunnskap og ideer på tvers av avdelinger og hierarkier, og som støtter risikotaking og læring fra feil (Hargadon og Sutton, 2000). For å få til innovasjon må man dermed fokusere på menneskene i

organisasjonen. De ansatte innehar potensielle konkurransefortrinn i organisasjoner, nemlig kunnskap og kompetanse, og denne menneskelige ressursen burde man fokusere på.

Masteroppgavens fokus rettes mot servicebransjen og hotellnæringen. Hotellnæringen i Norge kan være svært interessant å studere i sammenheng med lederpraksiser, kunnskapsdeling og psykologisk trygghet av flere grunner. Hotellbransjen fremstår som en setting som er spesielt avhengig av engasjerte og motiverte medarbeidere, da konkurransesettingen sørger for at kunnskapsdeling og psykologisk trygghet må være i fokus. Det kan være relevant å påpeke at hotellet som studeres i denne oppgaven er et internasjonalt kjent hotell som leverer tjenester av høy kvalitet, og som sikrer særdeles god gjestetilfredshet. Det er tøff konkurranse blant hoteller i Norge, da det er et bredt utvalg og flere som leverer samme tjenester. Dette krever at ledere finner de mest produktive måtene å håndtere konkurranse, og stadig jobbe med innovasjon. Skal man levere tjenester med høy kvalitet er det relevant å se på hvordan en leder opprettholder og forbedrer kvaliteten. En av faktorene for dette er effektiv kunnskapsdeling og at de ansatte samarbeider med ulike avdelinger for å levere en god gjesteopplevelse til sine kunder. Med hensyn til dette er det relevant å undersøke hva ledere gjør som fremmer delingen av kunnskap blant sine ansatte, og hvordan man bygger en kultur som gjør det trygt å dele tanker og ideer. Begrepet servicebransje er i denne oppgaven definert som: *“Service er den totalopplevelsen en kunde eller gjest får i møte med en virksomhet. Opplevelsen er basert på flere elementer, for eksempel kommunikasjon, servicemedarbeidernes kompetanse, omgivelsene og produkttegenskaper.”*, (Olseng, Olsen og Gausdal, 2017). Når det kommer til begrepet lederpraksis finnes flere definisjoner, og i teksten diskuteres både Filstad (2022) og Northouse (2016) sine definisjoner. Disse belyser hvordan ledere utfolder seg i organisasjonen basert på handlinger som gradvis blir kroppsliggjort. Praksisene oppstår som en kombinasjon av lederens kompetanse, vaner og i hvilken organisasjon hun eller han befinner seg i.

Synet på kunnskapsdeling i denne oppgaven refererer til at individuell kunnskap blir omgjort til organisasjonskunnskap. Wang og Noe (2010, s. 117), definerer kunnskapsdeling som *«formidling av informasjon og knowhow for å støtte andre, og å samarbeide med andre for å løse problemer, utvikle nye ideer og implementere retningslinjer og prosedyrer»*. Det vil samtidig fokuseres på psykologisk trygghet som et fenomen som konseptuelt rammer inn en kultur der kollegaer på jobb føler seg komfortable med å uttrykke ideer, ta risiko og dele bekymringer (Edmondson, 2018). Det er dermed en trygghet til å ta mellommenneskelig

risiko. Disse begrepene er nyttige elementer som kan sørge for at organisasjoner raskt kan tilpasse seg endringer i arbeidslivet. Ledelse er viktig for å skape kultur for både kunnskapsdeling og psykologisk trygghet i en organisasjon. Hvordan effektiv og god ledelse beskrives varierer fra person til person, men i denne oppgaven vil ulike lederpraksiser og innvirkningen diskuteres på bakgrunn av relevante bøker og teorier, samt fra mine informanternes synspunkter.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan ulike lederpraksiser kan tilrettelegge for kunnskapsdeling og psykologisk trygghet i en organisasjon innen service-næringen. For å tilnærme meg dette anvendes problemstillingen:

“Hvilken betydning kan lederpraksiser ha for hvordan kunnskapsdeling foregår og opplevelsen av psykologisk trygghet?”

I sammenheng med denne problemstillingen er det flere temaer som kunne vært interessante å utforske. For eksempel en mer psykologisk tilnærming, ved å se nærmere på personlighetstrekk i henhold til ledelsesteorier. Her kunne det også vært relevant å se om ulike ledelse egner seg bedre i noen kontekster, som for eksempel at en type ledelse egner seg bedre i hotell og service-bransjen, enn som en leder i militæret.

I relasjon til problemstillingen, kunne man også sett nøyere på hvorfor den yngre generasjonen fokuserer i så stor grad på individet på arbeidsplassen, som tilsier at ønsket om psykologisk trygghet i organisasjonen er sterkere. Dette inkluderes i min oppgave, men temaet kunne vært interessant å utdype seg mer i. Et begrep som så vidt nevnes er sosiale fellesskap. Dette kunne vært interessant å belyse mer inngående, men oppgavens retning ser mer på team og samarbeid.

En avgrensning som kunne vært relevant til problemstillingen, er viktigheten av å ikke krysse hverandres grenser på arbeidsplassen. Det er en fin linje mellom profesjonalisme og et personlig grensesnitt. En arbeidsplass skal hovedsakelig være et profesjonelt miljø, hvor ansatte arbeider for å oppnå organisasjonens mål. Medarbeidere som oppfordres til å dele mye av seg selv personlig, kan føre til at profesjonelle grenser viskes ut, og dette kan være ufordelaktig for arbeidsmiljøet, spesielt i situasjoner hvor kollegaer blir for involvert i hverandres personlige liv og eventuelle konflikter.

1.3 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er delt inn i seks deler. I del 2 redegjøres det for det teoretiske rammeverket som anvendes i oppgaven. Her belyses ulike syn på kunnskap og kunnskapsdeling. Videre får man et dypere innblikk i ledelsesperspektiver og lederpraksiser, før det avslutningsvis i kapittel 2 redegjøres for psykologisk trygghet og innovasjon. Oppgavens struktur følger gjennomgående rekkefølgen; kunnskap, ledelse og psykologisk trygghet. Del 3 omhandler metode, og belyser fremgangsmåten som ble anvendt for å innhente nyttig informasjon til min problemstilling: *“Hvilken betydning kan lederpraksiser ha for hvordan kunnskapsdeling foregår og opplevelsen av psykologisk trygghet?”*. I del 3 får man et innblikk i kvalitative metoder, casestudie, samt hvordan jeg gikk frem for å finne informanter, og mitt arbeid med intervjuguide. Videre redegjøres det for transkriberingsprosessen, før del 3 avsluttes med mulige feilkilder og etiske overveielser.

Del 4 inneholder funn og analyse, og deles opp i tre deler: funn relatert til kunnskapsdeling, funn relatert til ledelse og funn relatert til psykologisk trygghet. Avslutningsvis i denne delen redegjøres det for hvilke mønstre som fremkommer, samt likheter og forskjeller blant informantene. Videre vil hovedfunn fra analysen diskuteres på grunnlag av teori. Del 5 inneholder dermed en diskusjon hvor strukturen bygger på begrepene kunnskap, ledelse og psykologisk trygghet, i sådan rekkefølge. Formålet med denne delen er å besvare problemstillingen i lys av det teoretiske grunnlaget, samt funnene fra analysen.

Del 6 inneholder masteroppgavens konklusjon. Her oppsummeres refleksjoner over mine funn i sammenheng med teori og diskusjon, og viser hva oppgaven har kommet frem til, samt studiens begrensninger og siste del inneholder forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I del 2.1 redegjøres det for ulike syn på kunnskap basert på teorier fra Cook og Brown (1999) som belyser begrepene “knowledge” og “knowing”, Filstad (2022) som identifiserer forskjellen mellom kunnskap og kompetanse, samt hvordan kunnskap kan anses som kontekststøttet og dynamisk. Dette belyses videre i del 2.1.2, med fokus på objektivistisk og praksisbasert syn på kunnskap, og 2.1.3 der det redegjøres for SEKI-modellen og taut og eksplisitt kunnskap. Dette teorigrunnlaget skaper en bedre forståelse for å se videre på kunnskapsdeling i del 2.1.5.

I del 2.2 belyses ledelsesteorier, og hvordan ulike kunnskaper er relevant for utvikling av lederpraksiser. Det nevnes at tidligere lederpraksiser hadde større fokus på personlighetsstrekk, men at dagens teorier har et større fokus på det kontekstuelle. Dette belyses grundigere ved å se på definisjoner fra Northouse (2016), Filstad (2022), og lederpraksiser fra Raelin (2016). Det vises deretter til lederpraksiser som kan utvikles for å tilrettelegge for psykologisk trygghet i organisasjonen.

I del 2.4 redegjøres det for psykologisk trygghet basert på teori fra Amy Edmondson (2018). Videre formidles et perspektiv på nye arbeidsstyrker som inntar arbeidsplassen, og hvordan det muligens er et større fokus på ønsket om en arbeidskultur med som omfatter en større grad av kunnskapsdeling og psykologisk trygghet. Del 2.5 er siste del av teorikapittelet, og redegjør for begrepet innovasjon, da det er et begrep som er gjentakende i oppgaven. Perspektivet på innovasjon i denne oppgaven bygger på Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon. Det redegjøres for at innovasjon blant annet kan effektivisere systemer, og at begrepet ikke kun ser på produkter og tekniske løsninger, men også forbedring av prosesser (KS, 2015). Videre belyses innovasjonsprosessen, og forskjellen på inkrementell og radikal innovasjon (Sander, 2022).

2.1 Kunnskap

Begrepet kunnskap favner bredt, og det finnes utallige forklaringer og perspektiver som forsøker å komme frem til “rett” svar. utfordringen ved dette er at definisjonen på kunnskap er mangfoldig og relativt subjektiv, og man vil sannsynligvis ikke få to streker under svaret på dette spørsmålet. Cook og Brown (1999) introduserer begrepene "knowledge" og

"knowing" for å understreke forskjellen på kunnskap individer besitter, og kunnskap de aktivt anvender i en prosess. Forfatterne referer til kunnskap man besitter som både taus (kunnskap som er vanskelig å uttrykke) og eksplisitt (kunnskap som lett kan formuleres). Knowledge er kunnskapen som informasjon, fakta, teorier og ekspertise som enkeltpersoner eller grupper har tilegnet seg over tid. Dette er "hva-man-vet" aspektet. Knowing, derimot er relatert til kunnskapen i praksis. Hvordan man bruker, og unytter kunnskapen man innehar. Det er snakk om at man kan bruke kunnskap i situasjoner, hvordan man tar beslutninger, utfører oppgaver, og mer generelt "hvordan-man-gjør-det" aspektet. Filstad skriver i sin bok *Organisasjonslæring* (2022) at kunnskap og kompetanse er sentrale begreper som organisasjoner vurderer som den strategisk viktigste ressursen de har. Her kan det nevnes at kompetansebegrepet henger tett sammen med kunnskap, men er forskjellig ved at kunnskap handler om å vite, og kompetanse viser mer til handlingen som oppstår når man har kunnskapen (Filstad, 2022).

Det finnes en forventning i det norske arbeidslivet om at organisasjoner skal være kunnskapsintensive, dynamiske, endringsorienterte og innovative for å kunne eksistere i et kunnskapssamfunn, og kunnskap nevnes som en av de viktigste organisatoriske prosessene (Filstad, 2022). Filstad nevner videre at kunnskap er viktig for å skape en mening eller å tolke en situasjon. Det er også essensielt at kunnskapen danner et grunnlag for å lære og utvikle nødvendige ferdigheter i forbindelse med praktisk anvendelse; man lærer hvordan en situasjon skal løses. Forfatteren forklarer videre at kunnskap ikke må forveksles med data, informasjon eller statistikk, og at det ikke kan forenkles til noe som kan måles og lagres, uten å ta hensyn til situasjonen, konteksten eller de sosiale relasjonene som kunnskapen er en del av (Filstad, 2022). Denne setningen poengterer at kunnskap er noe helt annet enn bare data, informasjon eller statistikk. Det er en påminnelse om at kunnskap ikke kan reduseres til noe som bare kan kvantifiseres, måles og lagres uten å ta hensyn til situasjonen, konteksten og de sosiale relasjonene der kunnskapen eksisterer. Mens data referer til rå informasjon, og informasjon er organisert og strukturert data, går kunnskap dypere. Kunnskap krever forståelse, innsikt og erfaring som en person eller en gruppe har tilegnet seg gjennom læring, observasjon eller praksis. Dermed understrekes det at kunnskap ikke bare er et produkt av å samle inn og lagre informasjon, men at den også er avhengig av den spesifikke situasjonen, konteksten og de sosiale relasjonene som omgir den.

Cook og Brown (1999) argumenterer for at det er den empiriske tilnærmingen innenfor epistemologien som forklarer at kunnskap tilegnes gjennom praksis, slik som nevnt i begynnelsen av denne delen. Filstad nevner som en avslutning i sitt kapittel om kunnskap at “betydningen av kunnskap i praksis er kombinasjonen mellom individ som deltaker og praktiserende i sosiale praksisfellesskap i organisasjoner fremstår som grunnlaget for å forstå hva kunnskap er.” (Filstad, 2022). Ifølge dette sitatet ser man at betydningen av kunnskap i praksis ligger i samspillet mellom enkeltpersoner som deltar og utøver i sosiale praksisfellesskap innenfor organisasjoner. Dette samspillet utgjør grunnlaget for å forstå hva kunnskap egentlig er. Kunnskap betraktes her som noe som ikke bare finnes i individene, men som oppstår og utvikles gjennom deltakelse i sosiale praksiser innenfor organisatoriske kontekster. Individer spiller en aktiv rolle som deltakere og utøvere i disse fellesskapene, der de bruker, deler og skaper kunnskap gjennom sin involvering. Sosiale praksisfellesskap refererer til de sosiale gruppene, samfunnene eller organisasjonene der kunnskapen blir utøvd, delt og videreutviklet. Det er i disse samspillene og sosiale kontekstene at kunnskap får sin betydning og kan bli anvendt. Praktiseringen av kunnskapen i slike fellesskap bidrar til at kunnskapen blir konkret og anvendbar i virkelige situasjoner. Sitatet understreker at kunnskap ikke bare er et individuelt fenomen, men en kollektiv og sosial praksis (Filstad, 2022). Den gir også et perspektiv på kunnskap som noe som er kontekstavhengig og dynamisk, og at forståelsen av kunnskap må ta hensyn til både individuelle handlinger og samhandling i organisasjoner.

Et eksempel på definisjonene om kunnskap er at man kan lese om og tilegne seg tilgang til store mengder data og informasjon om hvordan det er å jobbe som resepsjonist på et hotell. Man kan lese, innhente data, og intervjuere arbeidere, men uten å ha den nødvendige forståelsen og erfaringen, kan man ikke nødvendigvis anses som kunnskapsrik på området. Det er også viktig å erkjenne at kunnskap kan være subjektiv og påvirkes av faktorer som kultur, verdier og personlige oppfatninger (Filstad, 2022). Denne setningen viser at det er viktig å se på kunnskap som en mer kompleks og kontekstavhengig faktor, og viser til at det å forstå og anvende kunnskap krever mer enn bare å samle og lagre informasjon. Det krever også evnen til å tolke, vurdere og bruke kunnskapen på en meningsfull måte i forskjellige situasjoner og sammenhenger (Filstad, 2022). Filstad viser videre til at deling av informasjon ikke er det samme som kunnskapsdeling. I boken defineres kunnskapsdeling som en prosess som inkluderer tolkning og mening, og må også inkludere læringsprosesser.

For å tydeligere definere begrepet kunnskap vil kunnskapssynet i denne oppgaven kaste lys på objektivistisk og praksisbasert kunnskap fra Hislop 2018, deretter forklares videre med Polanyi, og til slutt Takeuchi og Nonakas taus og eksplisitt kunnskap/Seki-modellen.

2.1.2 Objektivistisk og praksisbasert syn på kunnskap

I boken Knowledge Management in Organizations, a critical introduction, skrevet av Hislop, Bosua og Helms (2018) blir to ulike syn på kunnskap presentert; objektivistisk og praksisbasert kunnskap. Det objektivistiske synet baseres på tanker fra naturvitenskapen, og ser på kunnskap som noe objektivt og som en kognitiv “eiendel” som mennesker innehar, men som også kan eksistere uavhengig av mennesker i en kodifiserbar form som i dokumenter, diagrammer eller i PC-systemer (Hislop et al., 2018). Denne typen kunnskap anses som uavhengig av individuelle oppfatninger og tolkninger, og er ofte basert på systematisk innsamling av data, vitenskapelig metode og empirisk testing (Hislop et al., 2018). Slik kunnskap er nyttig i organisasjoner for å kunne skape en felles referanseramme for å forstå situasjoner og å finne løsninger på problemer.

På den andre siden finner vi praksisbasert kunnskap. Denne kunnskapsformen beskrives som avhengig av kontekst og erfaring. Kunnskapen som innehas er ofte mer flytende, og kan være vanskelig å uttrykke både muntlig og skriftlig. Kunnskapen vil ofte være avhengig av hvilken situasjon man befinner seg i (Hislop et al., 2018). Et eksempel på denne kunnskapen er når man skal løse praktiske problemer i en organisasjon. Se for deg hvordan en erfaren leder håndterer en situasjon som har oppstått på en viss måte, uten å egentlig være i stand til å gi en bestemt beskrivelse av hvorfor dette var rett, eller hvordan man kan beskrive kunnskapen fordi den ligger “innebygd”.

Ved å se på disse to formene for kunnskap kan man anta at de begge er viktige for en organisasjon. Når kunnskap skal deles, er det relevant for en leder å tenke på hvilken kunnskap man ønsker at arbeidstakere skal fokusere på, og hvordan man tilrettelegger for det. Når objektivistisk kunnskap skal deles vil det for eksempel være gunstig å utvikle systemer som tilrettelegger for enkel deling og henting av dokumenter. For å tilrettelegge for praksisbasert kunnskap kan et tiltak være å ha workshops, skygging eller nettverksbygging for å utveksle individuell praksisbasert kunnskap. I slike sammenhenger vil kollegaer kanskje dele hvordan de ville løst et problem i praksis.

En faktor som kan være svært relevant er ikke om hvordan man definerer kunnskap ut ifra om kunnskap er en kognitiv “eiendel” som mennesker innehar, eller om kunnskapsformen er avhengig av kontekst og erfaring, det som er kanskje det viktigste er hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for at ansatte får anvendt sin kunnskap best mulig. Her er skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap et svært relevant verktøy, og hvordan en leder fokuserer på hva vil ha konsekvenser for hvilke kunnskapstilnærminger som egner seg best i en jobbhverdag.

2.1.3 SEKI-modellen/taus og eksplisitt kunnskap

Filosof og kjemiker Michael Polanyi identifiserte begrepet taus kunnskap. Denne teoridelen av min oppgave belager seg på litteratur fra hans bok *The Tacit Dimension* fra 1966. Polanyis definisjon av taus kunnskap refererer til en type kunnskap som er vanskelig å uttrykke, kode eller overføre gjennom eksplisitte instruksjoner eller kommunikasjon. Ifølge Polanyi er taus kunnskap dypt forankret i personlig erfaring, ferdigheter og intuisjon, og det er ofte vanskelig for enkeltpersoner å fullt ut uttrykke eller formidle den på en systematisk og uttrykkelig måte. Polanyi hevder at taus kunnskap er den typen kunnskap som individer besitter, men som de kanskje ikke er bevisst klar over eller i stand til å uttrykke på en tydelig og uttrykkelig måte. Kunnskapen utvikles ofte gjennom praktisk erfaring, observasjon og fordypning i en bestemt domene eller praksis. Taus kunnskap er innvevd i individets handlinger, oppfatninger og vurderinger, og den er nært knyttet til deres personlige og kroppslige forståelse av en bestemt kontekst eller ferdighet. Forfatteren skiller ikke direkte mellom taus og eksplisitt kunnskap, men mener at det er to sider av et individs totale kompetanse (Filstad, 2022).

Man kan ikke ha eksplisitt kunnskap dersom man ikke allerede besitter taus kunnskap. En metafor som ofte refereres til i sammenheng med taus og eksplisitt kunnskap er et isfjell. Toppen av isfjellet er kun en liten del av det hele bildet, og består av eksplisitt kunnskap som lett kan deles, kodifiseres og presenteres i for eksempel dokumenter og databaser. Det er ikke bare informasjon som uttrykkes, men også kunnskap. På bunnen av isfjellet, under havoverflaten, finner man et stort område som ikke er synlig over vannet. Dette representerer taus kunnskap, som ifølge Polanyi ikke kan gjøres eksplisitt. Taus kunnskap må demonstreres, praktiseres og kroppsliggjøres nevner Filstad (2022). Taus kunnskap deles vanligvis gjennom direkte observasjon, imitasjon, lærlingordninger og uformelle interaksjoner innenfor praksisfellesskap, der enkeltpersoner lærer av erfarne utøvere og gradvis internaliserer kunnskapen gjennom praksis og deltakelse. Filstad hevder at taus

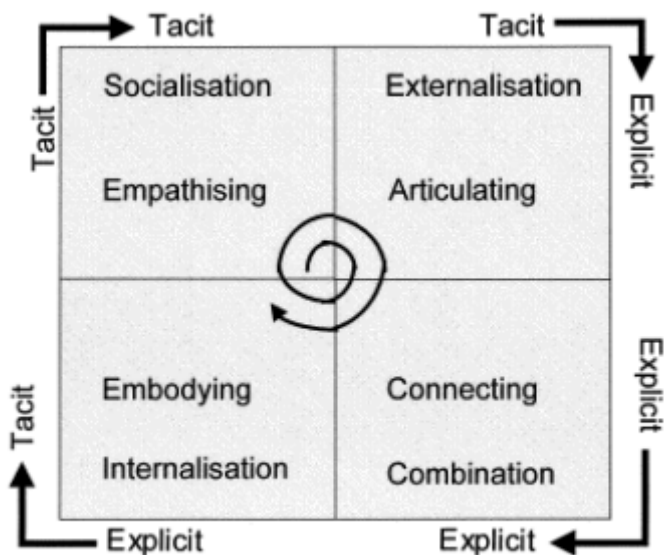
kunnskap ikke kan formidles kun ved språk, og hun definerer begrepet slik: “Taus kunnskap kan kun uttrykkes gjennom kroppsspråk, handling, gjennom å praktisere sammen og ved å anvende andre ikke-språklige kommunikasjonsformer”. Med dette vil det være lettere å dele taus kunnskap i praktiske sammenhenger. I slike situasjoner forutsetter det at man er bevisst og reflekterer over egen taus kunnskap. I boken *The Tacit Dimension* argumenteres det dermed for at kunnskap er en kombinasjon av både taus og eksplisitt kunnskap. I en arbeidssammenheng vil det dermed være gunstig å identifisere mellom fortrinnsvis taus eller fortrinnsvis eksplisitt kunnskap, for hvordan man best tilrettelegger for at de ansatte får brukt og delt kunnskapen sin på best mulig måte (Filstad, 2022).

Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi er kjent for sitt arbeid i kunnskapsledelsesfeltet. Ikujiro Nonaka er en japansk organisasjonsforsker og professor emeritus ved Hitotsubashi University i Tokyo, Japan. Han har spesialisert seg i kunnskapsledelse og innovasjon. Nonaka er kjent for sitt arbeid med å utvikle teorier om hvordan organisasjoner kan omforme individuell kunnskap til kollektiv kunnskap og deretter bruke denne kunnskapen for innovasjon. Hirotaka Takeuchi er også en japansk organisasjonsforsker og tidligere professor ved Harvard Business School, og har fokusert mye på hvordan man skaper organisatorisk kunnskap. Nonaka og Takeuchi har begge vært betydelige bidragsytere til feltet kunnskapsledelse og har påvirket måten organisasjoner tenker på og håndterer kunnskap og innovasjon. De er svært kjent for sin bok "*The Knowledge-Creating Company*," der de utforsker konseptene og rammeverkene som senere dannet grunnlaget for SECI-modellen, eller SEKI-modellen på norsk. SEKI-modellen vil i denne oppgaven bidra til å beskrive prosessene for kunnskapsdeling, og teorien om “ba” belyser hvordan konteksten bidrar til å overføre kunnskap gjennom interaksjon mellom de ansatte. Nonaka og Takeuchi retter fokus mot hvordan kunnskap utvikles og hvordan denne kunnskapsutviklingsprosessen kan ledes gjennom fire læreprosesser i organisasjonen.

SEKI-modellen (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) er et teoretisk rammeverk for å forstå hvordan kunnskap skapes og deles innenfor organisasjoner. SEKI-modellen består av fire former for kunnskapsoverføring/konvertering: sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering. I den første prosessen, sosialisering, er det dialog som er i fokus. Det å dele kunnskap og sette ord på informasjonen man sitter på er viktig i denne fasen. Prosessen foregår ved å dele kunnskap gjennom personlige interaksjoner og erfaringer, for eksempel gjennom samtaler eller teambuildings-aktiviteter.

Den andre prosessen kalles eksternalisering. Dette er prosessen med å konvertere taus kunnskap (kunnskap som er vanskelig å uttrykke med ord) til eksplisitt kunnskap (kunnskap som enkelt kan deles og kommuniseres), for eksempel gjennom bruk av metaforer, analogier og andre former for representasjon. Under kombineringsprosessen kombineres ulike former for eksplisitt kunnskap for å skape ny kunnskap. Det kan for eksempel være en ansatt som har lang erfaring som får høre om nye måter å løse en oppgave på fra en annen ansatt. I den siste fasen vil den nye kombinerte kunnskapen internaliseres, og man vil løse oppgaver på nye måter. Eksplisitt kunnskap har dermed blitt konvertert til taus kunnskap gjennom blant annet trening, praksis og erfaring.

I figur 1 er SEKI-modellen visualisert (Nonaka et al. 2000:12):



Figur 1: SEKI-modellen.

Nonaka og Takeuchi understreker at SEKI-modellen er en gjentakende prosess, som alltid involverer de fire prosessene for kunnskapsoverføring. Modellen er et nyttig verktøy for organisasjoner for å forstå dynamikken i måten kunnskap opprettes og deles på. Den kan også bidra til å identifisere mangler på hvordan kunnskapsdelingsprosessen fungerer i sin bedrift, og man kan dermed jobbe med muligheter til forbedring og utvikling av mer effektive strategier for deling av kunnskap (Filstad, 2022).

Teorien om ba er også svært relevant i henhold til SEKI-modellen: "Ba is a place where (..) interactions take place" (Nonaka, Toyama og Byosiere 2000:499). Ordet ba kan være

vanskelig å oversette. Det oversettes til “rom”, men kan forklares ytterligere som at ba er konteksten hvor kunnskap skapes, deles og dras nytte av. Det er dermed et “rom” som legger et grunnlag for produksjon av kunnskap (Nonaka et al. 2000). Ba kan både være fysiske rom slik som kontorer, bak resepsjonsdisken på et hotell eller i foredragssaler, men også digitalt som kommunikasjon via e-post eller andre nettsteder. Det mest essensielle i henhold til ba er interaksjonen som foregår. Når det foregår interaksjon og kommunikasjon i ba vil kunnskap kunne deles og forsterkes. I en arbeidssammenheng har hovedsakelig ledelsen et ansvar for å tilrettelegge for å skape kunnskap, og dette kan gjøres ved å skape et miljø i organisasjonen som er preget av gjensidig tillit, en kunnskapsutviklende kontekst preget av samarbeid og gode personlige relasjoner mellom de ansatte for eksempel ved å legge til rette for ulike former for Ba (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001, ss. 63-65) og (Elkjaer, 2004.) Dersom kunnskapsdeling er noe som stadig omtales i organisasjonen vil dette muligens sørge for at rom opprettes hvor medarbeidere både bevisst og ubevisst har lettere for å dele kunnskap.

Andre faktorer som forutsetter opprettholdelse av ba og SEKI-Modellen kan være åpne kontorlandskap, som legger til rette for kunnskapsdeling. Småprat rundt kaffemaskinen og sosiale relasjoner blir styrket både i kantinen, og ved de sosiale aktivitetene som foregår etter arbeidstiden. Dette kan også senke terskelen for å stille spørsmål på arbeidsplassen.

Del 2.1 til 2.1.3 ser på ulike måter å forstå begrepet kunnskap. Det diskuteres blant annet forskjellen på objektivistisk kunnskap, praksisbasert kunnskap og taus kunnskap. Teksten gir et bredere grunnlag og implikasjoner for å se på hvordan kunnskap deles, som for eksempel at praksisbasert kunnskap kan kreve mer personlig interaksjon for effektiv deling. Ved taus kunnskap som er vanskelig å uttrykke med ord er det relevant å forstå for å se relevansen av skygging, imitasjon og lignende typer observasjon. SEKI-modellen viser videre hvordan kunnskap utvikles og deles, og er dermed gunstig informasjon å ha i tankene i henhold til del 2.1.4 om kunnskapsdeling.

2.1.4 Kunnskapsdeling

I denne oppgaven vil fenomenet kunnskapsdeling være svært sentralt. På samme måte som at begrepet kunnskap kan virke relativt ullent, får jeg samme inntrykk av begrepet kunnskapsdeling. I artikkelen Knowledge sharing: A review and directions for future research, skrevet av Wang og Noe I 2010, defineres kunnskapsdeling som «*formidling av*

informasjon og knowhow for å støtte andre, og å samarbeide med andre for å løse problemer; utvikle nye ideer og implementere retningslinjer og prosedyrer» (Wang og Noe, 2010, s.117). Forskjellen mellom informasjon, knowhow og kunnskap er ved første øyekast, ikke direkte diskutert i artikkelen, men det nevnes at kunnskap refereres til av flere forskere som informasjon som er prosessert og kontekstualisert av individer (Wang og Noe, 2010). Cathrine Filstad (2022), nevner derimot at det er forskjell på å dele informasjon og å dele kunnskap, og at når kollegaer deler informasjon vil det ikke være det samme som kunnskapsdeling. Videre hevdes det at for at noe skal kalles kunnskapsdeling må tolkning og mening inkluderes, ikke kun informasjonsdeling som ikke kan resultere i læring (Filstad, 2022).

Heizmann (2011) ser på kunnskapsdeling i en organisasjon som prosessen ved å gjøre informasjon og ekspertise tilgjengelig for andre i selskapet. For at kunnskapsdeling skal fungere burde det finnes et sosialt miljø på arbeidsplassen, der det finnes gjensidig lærevillighet og engasjement, samt sterke mellommenneskelige relasjoner (Heizmann, 2011). Hensikten med kunnskapsdeling i følge disse definisjonene, er dermed å muliggjøre for utviklingen av ny kunnskap, ved å kombinere allerede eksisterende kunnskap med ny kunnskap, eller å bruke allerede eksisterende kunnskap på en annen gunstigere måte. Å dele kunnskap kan foregå på forskjellige måter, blant annet ved å dele metodene man selv har best erfaring med, gi nøyaktig opplæring og fremme en kultur for åpenhet og samarbeid.

Ifølge en studie publisert i tidsskriftet "Journal of Knowledge Management" kan kunnskapsdeling også bidra til økt innovasjon og forbedring av organisasjonens resultater. Dette skyldes at når ansatte deler kunnskap og erfaringer, kan organisasjonen lære og tilpasse seg raskere til endringer i markedet eller kundenes behov (Liao et al., 2017). Som nevnt blir kunnskap blir sett på som en konkurransefordel. Målet med kunnskapsdeling er å forbedre organisasjonens ytelse ved å utnytte den kollektive ekspertisen til ansatte. I Filstad (2012) skriver Von Krogh et al (2000) at kunnskapsdeling blant ansatte i en organisasjon hevdes å være essensielt for innovasjon og organisatorisk suksess. Kunnskapsdeling er viktig for å utnytte kunnskapen organisasjoner besitter, samt forbedre ressurser ved å dele kunnskap for å muliggjøre for refleksjon og videreutvikling av kunnskap (Filstad, 2012). Effektiv kunnskapsdeling kan føre til mange fordeler for en organisasjon, som økt innovasjon, bedre beslutningstaking, raskere problemløsning og økt produktivitet. Når man deler kunnskap vil dette påvirke både personen som deler, og personen som mottar kunnskap. Ved å få

tilbakemelding på den kunnskapen som deles vil den muligens også endres og forbedres. For at kunnskapsdeling skal lykkes, må en organisasjon skape en kultur som oppmuntrer til deling av informasjon og kompetanse, og gi de nødvendige verktøyene og ressursene for å støtte prosessen. For å belyse dette nøyere er det relevant å se videre på ledelse, og hvilke praksiser en leder kan utvikle for å skape en bedre kultur i organisasjonen. I neste del belyses dermed ulike former for ledelse og hvordan ledelse gradvis har endret seg fra å være fokusert på en leders personlighetstrekk, til å ha en mer kontekstuell tilnærming til ledelse og lederpraksiser.

2.2 Ledelse

2.2.1 Ledelsesteorier

Hvilke lederpraksiser som blir utviklet kommer ofte an på lederen selv, organisasjonen og hvilke rutiner man vil tilegne seg. I henhold til dette er det også relevant å utdype hvordan denne oppgaven ser på ledelse. Dette begrepet har mange forskjellige definisjoner, og teorier om ledelse har ofte fokusert på personlighetstrekk eller “oppskrifter” på personkarakteristika, og hva man gjør når man er en god eller dårlig leder. De tidligere teoriene hadde antagelser om at en leder må være blant annet karismatisk, intelligent, skarp, veltalende, og måtte besitte alle de riktige personlige egenskapene og riktig lederstil for å være en god leder. Det har også vært spørsmål om det er arv eller miljø som skapte en god leder, (Ellingvåg, 2023).

Ledelsesteorier utviklet seg fra å antyde at kun noen få var født til å lede, til å forutsi en ledes prestasjon basert på deres personlighetstrekk. Hvis man går tilbake til 1800-tallet og bruker det som regnes som den første reelle ledelsesteorien, Great Man-teorien (1840) av Thomas Carlyle som eksempel, vil man få et inntrykk av store ledere ble født, ikke “laget”. Teorien antydet at enkelte individer naturlig var utstyrt med spesielle og iboende egenskaper som gjorde dem i stand til å utmerke seg som ledere i enhver situasjon. Dette perspektivet ligner mer en trekkteori, da det fokuserte på individuelle egenskaper eller trekk (i dette tilfellet, store og unike egenskaper) som skilte ledere fra ikke-ledere. Sett i dagens lys er “Great Man Theory” en veldig forenklet og utdatert tilnærming til ledelsesstudier, og den har blitt både kritisert og utfordret i løpet av årene (Drew, 2023). Likevel finner man sitater som dette innen de fleste av dagens ledelsesteorier: *“En profesjonell leder er gjerne en som er*

handlingsdyktig, kan treffe veivalg, har gode kommunikasjonsevner og oppnår respekt fra medarbeiderne", (Nylehn 2009). "En profesjonell leder kan også sies å være en leder som besitter sosial, analytisk, kontekstuell og faglig kompetanse", (Døving 2016)"

Man ser også teorier som transaksjonell eller transformasjonell ledelse: Transaksjonell og transformasjonell ledelse ble utviklet av Burns i 1978. Senere ble teoriene videreutviklet av forskerne Bass og Avolio i 1985 (Yahaya og Ebrahim, 2016). Transaksjonell ledelse så på ledelse som et mer transaksjonelt forhold der leder og ansatt bytter arbeid mot belønning. Ledelsens fokus i denne teorien er å tilby goder for å sikre at medarbeideren utfører arbeidet sitt korrekt. Det er dermed en lederstil som fokuserer på ytre belønning som motivasjon (Yahaya og Ebrahim, 2016). Å drive transaksjonell ledelse kan være gunstig for å oppnå spesifikke mål, da det følges en mer strukturert og kontrollert tilnærming. Det etableres klare roller og ansvar, samt regler og prosedyrer som skal følges, noe som kan føre til et mer effektivt og organisert arbeidsmiljø. Likevel kan det under denne ledelsesformen antas at medarbeidere opplever mindre grad av personlig vekst, da de kun strekker seg for å oppnå goder. Transformasjonell ledelse på den andre siden fokuserer mer på å inspirere ansatte, og bruker indre motivasjon som mål. Lederne går foran som et godt eksempel, og legger til rette for mer personlig og faglig utvikling av de ansatte. Dette fører til en mer positiv arbeidskultur med motiverte medlemmer (Yahaya og Ebrahim, 2016). En kritikk av disse typer ledelse er at de virker som at de skal fungere hvor som helst, uavhengig av organisasjon og hvilke oppgaver som skal løses. I følge Filstad (2022) går dette på bekostning av å vurdere at ulike former for ledelse avhenger av situasjon, kontekst og de sosiale og kulturelle relasjonene mellom leder og medarbeidere.

Fra 2000-tallet og fremover, derimot, har kontekstuell ledelse blitt mer relevant. Endringen fra å fokusere på personlighetstrekk til å inkludere en situasjonell tilnærming til ledelse er en gradvis utvikling som fortsatt skjer i dag. Peter G. Northouse er en professor emeritus innen kommunikasjon ved School of Communication ved Western Michigan University. Han har i over 25 år undervist i ledelse, samt mellommenneskelig og organisatorisk kommunikasjon. Hans kompetanse inkluderer ledelsesmodeller, vurdering av ledelse, etisk ledelse og ledelse og gruppedynamikk. I sin bok «Leadership. Theory and Practice» fra 2016 (s.6), definerer Northouse ledelse som "en prosess der en person påvirker en gruppe av individer til å oppnå et felles mål". Denne definisjonen innebærer at ledelse er en aktivitet som innebærer påvirkning, og at denne påvirkningen skjer i en gruppesituasjon. Videre understreker

forfatteren at lederen er sentral i denne prosessen og at ledelse innebærer både å ta beslutninger, gi retning, og skape motivasjon for gruppen. Denne definisjonen kan passe inn i de fleste organisasjoner, både fra de med flatere struktur til organisasjoner som praksiser et mer pyramideformet hierarki.

En annen definisjon finnes i boken «Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse» skrevet av Cathrine Filstad i 2022. Filstad er professor (PhD) i ledelse som praksis, organisasjonslæring og kompetanseledelse ved Høyskolen Kristiania. Hun er også professor II ved Politihøgskolen. Filstad har omfattende forskningserfaring og har publisert internasjonale artikler og 9 bøker. Hun er en anerkjent foredragsholder i både private og offentlige organisasjoner og bidrar aktivt til forskningsformidling i norske medier. Hennes forskningsområder inkluderer blant annet ledelse, endringsledelse, politiledelse, organisasjonslæring, og læringskultur. Ledelse blir i følge Yukl (1989), i Filstad (2022) definert som “innflytelse på arbeidsmål og strategier, engasjement og medgjørighet, gruppesamarbeid, identitet og organisasjonskultur.” Teoriens overlappende ideer handler dermed om å skape oppslutning, påvirke innsatsviljen og motivere til samarbeid for å nå felles mål, selv om fremgangsmåtene i forskjellige arbeidssituasjoner er ulike. Cathrine Filstad hevder at eldre teorier som fokuserer på personlighetstrekk i ledelse kan være relativt utdatert, og viser til at i nyere tid har de situasjonelle faktorene kommet på banen, og blitt svært relevante i henhold til ledelsesperspektiver. Teoriene og perspektivet på ledelse har endret seg fra å være teoribaserte og kontekstuavhengige om hva ledere bør gjøre, til et større fokus på konteksten man leder i, og moderne ledelsesperspektiver er dermed mer situasjonsbetinget. Et eksempel på en slik ledelsesteori er Raelins «Leadership-as-practice», her oversatt til ledelse som praksis.

2.2.2 Ledelse som praksis

Joseph. A. Raelin er forfatteren av boken “Leadership-as-practice”, (2016). Han er en anerkjent ekspert på verdensbasis innen kollektiv læring og ledelse. Han er Gordon Visiting Professor ved U Cape Town, Knowles Chair Emeritus ved Northeastern U, og var tidligere professor i ledelse ved Boston College. Hans forskning fokuserer på paradigmet for kollektiv ledelse kjent som "lederfylt praksis", på den fremvoksende bevegelsen innen ledelse kjent som "ledelse som praksis", samt på feltet for arbeidsbasert læring.

I Raelins bok ser man ikke på ledelse som en rekke egenskaper noen besitter, men som en praksis som kan utvikles og forbedres gjennom erfaring og læring. Raelin argumenterer for at ledelse bør anses som en kollektiv prosess, i motsetning til en individuell leders handling, og at lederutvikling burde fokusere på utvikling av lederpraksiser, i stedet for utvikling av ledere. Forfatteren hevder at grunnmuren for ledelse er det som foregår i praksis, ikke personlighetstrekk og egenskaper knyttet til individer, slik som nevnt for eldre teorier om ledelse. Praksis i henhold til denne teorien defineres som «*A coordinative effort among participants who choose through their own rules to achieve a distinctive outcome*», (Raelin, 2016, s.3). Det er dermed en koordinert innsats blant medlemmer som velger blant sine egne regler å oppnå særegne utfall. Med dette som utgangspunkt vil ledelse som praksis handle mindre om hva en person tenker eller gjør og mer om hva mennesker kan utrette sammen. Perspektivet fokuserer videre på hvordan lederskap fremkommer og fungerer fra dag til dag-opplevelser, og er dermed bestemt av den sosiale og kulturelle sammenhengen den utøves i. Teorien bygger på at de kollektive handlingene som oppstår fører med seg refleksjon og utvikler mønstre, og ledelse vil dermed læres i denne praksisen. Denne praksisbaserte tilnærmingen er et nytt paradigme i forhold til tradisjonelle ledelsesteorier fordi det fokuserer verken på individuelle egenskaper eller forholdet mellom leder og medarbeider. Med utgangspunkt i ledelsesteoriene oppgaven tar for seg er det videre relevant å gå næyere inn på hva som menes med lederpraksiser.

2.3 Lederpraksiser

Lederpraksis i denne sammenhengen anses som fraskilt fra Raelins teori om ledelse som praksis, da denne teorien hovedsakelig fokuserer på individene, og praksis som en kollektiv prosess, uten å ta i betraktning lederen. I denne delen om lederpraksiser derimot, anvendes flere definisjoner: Lederpraksis kan anses som “mønstre av handlinger som over tid profesjonaliseres, perfeksjoneres og automatiseres. Det er handlinger basert på kunnskaper, ferdigheter, evner og eventuelle rutiner og vaner praksisutøveren tilegner seg, samt også hvem lederen er, i hvilken kontekst han/hun jobber, og hvilke hjelpemidler han/hun har til rådighet (Filstad, 2020). Praksisene er forankret i lederens kompetanse, vaner og i hvilken organisasjon hun eller han befinner seg i. Raelin (2016) argumenterer for at ledelse bør anses som en kollektiv prosess, i motsetning til en individuell leders handling, og at lederutvikling burde fokusere på utvikling av lederpraksiser, i stedet for utvikling av ledere. Et eksempel på en lederpraksis kan dermed være måten lederen delegerer oppgaver til ansatte basert på deres

kompetanse, som viser en praksis for effektiv delegering, eller det kan være en lederpraksis innen onboarding som fokuserer på mentorskap og veiledning til nyansatte og har blitt gjennomført ofte og grundig, og dermed blitt en praksis for kunnskapsoverføring.

Ifølge Northouse (2016, s. 6), innebærer lederpraksiser "*de aktivitetene som lederen gjør for å få til endring og oppnå resultater i organisasjonen*". Dette inkluderer for eksempel å ta beslutninger, planlegge og organisere, kommunisere og motivere, samt håndtere konflikter og forandringer. Northouse påpeker også at lederpraksiser er påvirket av kontekstuelle faktorer, som organisasjonskultur, teknologi og politikk, og at lederne må tilpasse sin praksis til disse faktorene for å lykkes. Lederen kan oppmuntre til samarbeid og teamarbeid ved å sørge for opplæring og utvikling av ansatte (Filstad, 2022), implementere teknologiske løsninger for å fremme kunnskapsdeling, anerkjenne og belønne ansatte for å dele kunnskap (Edmondson, 2018), oppmuntre lederskap ved å stå frem som et godt eksempel (Vera og Crossan, 2004), bygge et mangfoldig og inkluderende team, implementere strategier og handlingsplaner, sørge for at medarbeidere har klare roller og ansvar, og sørge for at praksiser er i samsvar med organisasjonens retningslinjer og forskrifter. Man må både som leder og medarbeidere skape en felles forståelse for hvilket arbeid man gjør, og tilrettelegge for at alle forstår hvorfor sine og andres innspill er relevante (Lagace, 2019). I relasjon til ledelse og teknologiske løsninger vil det også være relevant å vise til en studie om hvordan tradisjonelle selskaper gjennomgår digitale transformasjoner (Kane, 2019). I denne undersøkelsen ble informantene stilt spørsmål om hvilke ferdigheter de anser som viktigst å inneha for digitale ledere. Man forventet kanskje et svar som involverte kunstig intelligens, Big Data, eller andre digitale ferdigheter, men i stedet identifiserte de faktorer som å være tilpassningsdyktig, være endringsorientert, og å være fremtidsrettet. Dette viser at individet dermed er en viktig konkurransefordel.

Praksisene og strategiene nevnt ovenfor kan sørge for forbedret ytelse, produktivitet og innovasjon i en bedrift. Ledelse kan som beskrevet ha en betydelig innvirkning på psykologisk trygghet og kunnskapsdeling i en organisasjon. En leder som oppmuntrer og fremmer en kultur for åpen kommunikasjon og samarbeid, er mer sannsynlig å skape et miljø der kunnskap deles fritt og enkelt mellom teammedlemmer (Edmondson, 2018). I tillegg kan en leder som viser god kunnskapsdelingsatferd selv, bidra til å oppmuntre sine arbeidstakere til å gjøre det samme (Vera og Crossan, 2004). På den andre siden kan en leder som er mer individuell, og ikke i like stor grad verdsetter andres innspill og ekspertise, skape en kultur

der kunnskap kun besittes, i motsetning til å deles. I henhold til dette kan man stille spørsmål om resultater av mindre gunstig kunnskapsdeling, og dette vil belyses i oppgavens diskusjonsdel.

Del 2.3 redegjorde for ulike lederpraksiser som kan utvikles, og hvordan det er relevant for organisasjonen. Det nevnes at en leder som utvikler gode kommunikasjonspraksiser kan fremme en arbeidskultur med åpen dialog og samarbeid mellom kollegaer. Dette henger tett sammen med fenomenet psykologisk trygghet som vil diskuteres videre.

2.4 Psykologisk trygghet

Amy Edmondson er en ledende ekspert på psykologisk trygghet og har bidratt til å utvikle og popularisere begrepet. Hun er professor ved Harvard Business School og har forsket på organisasjonspsykologi og læring i over 20 år. Edmondson har per i dag (28.09.23) 71.214 siteringer på Google Scholar. I sin nye bok “Right Kind of Wrong” (2023), beskriver hun at de mest suksessfulle arbeidskulturene er de hvor man kan feile åpent, hvor teammedlemmer ikke dømmer deg, men heller lærer av det som ikke ble gjort riktig. I boken *The Fearless Organization* (2018) definerer hun psykologisk trygghet slik: “Psychological safety is broadly defined as a climate in which people are comfortable expressing and being themselves. More specifically, when people have psychological safety at work, they feel comfortable sharing concerns and mistakes without fear of embarrassment or retribution. They are confident that they can speak up and won't be humiliated, ignored, or blamed. They know they can ask questions when they are unsure about something. They tend to trust and respect their colleagues.” (Edmondson, 2018, s. 19). Sitatet er fra 2018, men det brukes gjennomgående i hennes tekster. Dette sitatet henviser til psykologisk trygghet som et miljø på arbeidsplassen preget av gjensidig respekt og tillit, der ansatte føler seg komfortable med å ta risiko, dele ideer, stille spørsmål og være sårbare uten frykt for negative konsekvenser eller sanksjoner. De negative konsekvensene blir beskrevet som barrierer som kan hindre de ansattes deltakelse. Eksempler på barrierer er frykten for avvisning, eller å bli latterliggjort av kollegaer (Edmondson, 2018)

I artikkelen “*Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*” (Edmondson, 1999), nevnes det at synet på psykologisk trygghet oftest belager seg på taus kunnskap, og at man som regel ikke er oppmerksomme på det, både individuelt og i selve teamet, fordi det er

et fenomen som har blitt kroppsliggjort. Selv om de tause normene noen ganger blir delt eksplisitt i teamet, endrer ikke dette essensen av psykologisk trygghet. Edmondson (1999) argumenterer for at psykologisk trygghet er avgjørende for læring, innovasjon og suksess i organisasjoner. I artikkelen nevnt ovenfor undersøkte Edmondson psykologisk trygghet i sykehusmiljøet. Studien viste at team som opplevde høy psykologisk trygghet var mer tilbøyelige til å rapportere og lære av feil, noe som førte til kontinuerlig forbedring og redusert pasientskade. Edmondson har også fremhevet viktigheten av ledelsens rolle i å skape og opprettholde psykologisk trygghet i organisasjoner. Ledere må oppmuntre til åpen kommunikasjon, verdsette ulike perspektiver og behandle feil som læringsmuligheter, ikke som kilder til skyld eller straff (Edmondson, 1999).

I 2014 hadde Amy Edmondson et fremlegg på TedxTalks, kalt “Building a psychologically safe workplace”. I denne videoen viser Edmondson til tre enkle metoder ledere kan gjøre for å sørge for psykologisk trygghet i teamet. Den første metoden er å presentere problemstillinger man møter på, på en måte hvor det å lære av utfordringen er fokuset, og ikke det å “eliminere” et problem. Den andre metoden er “Acknowledge your own fallibility”, dette vil si at selv om man er ekspert innen et visst tema kan også du gjøre feil. Sier man ifra når man gjør feil vil andre gjøre det samme, det senker dermed terskelen for å innrømme feil. Den siste metoden er å sørge for at medarbeidere er nysgjerrige, og stiller spørsmål. Dette sørger for et bredere læringsperspektiv, både for personen som spør, men også de som får spørsmålet og de som hører på. Edmondson beskriver eksempler fra blant annet sykehusmiljøet hvor en sykepleier la merke til at dosen til en pasient var usedvanlig høy. Sykepleieren vurderer å ringe hjem til legen, men husker tilbake til forrige gang hvor hun ble stilt til veggs i henhold til egne evner og dyktighet. Dermed ble valget om å unngå å ringe tatt, og pasienten endte opp med overdosering. Dette er et eksempel på hva som kan skje dersom man ikke snakker opp og stiller spørsmål. Edmondson forklarer at slike hendelser er alt for dagligdagse i arbeidslivet. Ansatte ønsker ikke å dra på jobb og virke ignorante, dumme eller negative. De fleste ønsker å bli sett som smarte og hjelpfulle, og måten man har blitt lært at dette gjøres er gjennom å ikke stille dumme spørsmål. Man velger heller å være stille, og kun snakke opp når det er noe man er sikre på at man evner. Denne strategien fungerer som selvprevensjon. Man beskytter seg selv fra å virke inkompetent. Ifølge Edmondson kaller psykologer denne strategien impression management. Noen ganger sitter man kanskje med spørsmål, men man stiller dem ikke og tenker derimot at man lærer det selv senere. Ved å gjøre dette mister både en selv og kollegaer viktige deler av læring.

Denne metoden fører ikke til innovasjon og nye ideer, og man sørger ikke for å skape en bedre organisasjon. Det er heldigvis ikke alle organisasjoner som opererer på dette viset. Hun kaller de organisasjonene som gjør det annerledes psykologisk trygge arbeidsplasser. Dette er de arbeidsplassene som motiverer sine ansatte til å melde fra om bekymringer, stille spørsmål, komme med ideer og innrømme feil.

Den psykologiske tryggheten er viktig for alle nivåer i en organisasjon. Det å skape gode betingelser for psykologisk trygghet fremmer læring, og skaper gode resultater. Edmondson (2005), nevner også at dette henger tett sammen med kunnskapsdeling. Psykologisk trygghet kan være med å fremme kunnskapsdeling i team dersom den er til stede. Fravær av psykologisk trygghet kan på den andre siden hemme kunnskapsdeling i stor grad.

Det finnes flere eksempler på hvorfor kunnskapsdeling og psykologisk trygghet er svært relevante temaer i dagens arbeidsliv: Ifølge World Health Organization (2010), vil psykologisk trygghet spille en viktig rolle for å redusere utfordringer og øke trivsel blant ansatte. Det vil resultere i lavere sykefravær og høyere produktivitet. Når ansatte føler seg trygge til å uttrykke seg og gi tilbakemeldinger, kan de unngå å oppleve stress som fører til negative helseeffekter (Newman et al., 2017). I artikkel kalt "*Can Your Employees Really Speak Freely?*" fra 2016 er kunnskapsdeling og psykologisk trygghet viktige faktorer for læring og utvikling av ansatte. Når ansatte føler seg trygge på å stille spørsmål og dele kunnskap, kan de lære av hverandre og utvikle nye ferdigheter og kompetanser som kan være nyttige for organisasjonen (Detert & Burris, 2016).

Som nevnt i innledningen nevnes trender som globalisering, tekniske fremskritt og demografiske endringer. Med teknologisk fremdrift og flere fra den yngre generasjonen som inntar arbeidsstyrken snakkes det høyere om blant annet psykologisk trygghet, deling av kunnskap og en annen type lederpraksis enn det har vært tidligere. I artikkelen "*What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation*" av Anderson, et al., (2017) hevdes det at generasjonen kalt "millennials" (mennesker født mellom ca. 1981-1996), sine holdninger og verdier har endret seg fra tidligere generasjoner. Artikkelen finner støtte fra blant annet disse artiklene:

I henhold til oppfatningen om at millennials er forskjellige, viser Lyons og Kuron (2014) antagelser på at holdninger og verdier har endret seg gjennom generasjonene. Funnene deres gjenspeiler Twenge, Campbell, Hoffman og Lances (2010) sin studie som viste at endringer i

arbeidsverdier har endret seg i stor grad fra Baby Boomers (mennesker født mellom ca. 1946-1964) til Millennial-generasjonen. Eksempler på endringer inkluderer økning i ønsket om fritid og balanse mellom arbeid og privatliv (Twenge, 2010, Twenge og Kasser, 2013), individualisme (Twenge og Campbell, 2012) og ønske om større støtte fra ledere (Ng, Schweitzer, og Lyons, 2010). I tillegg er ikke forholdet mellom jobbtilfredshet og omsetningsintensjoner det samme på tvers av generasjoner (Lu og Gursoy, 2013). Disse kildene viser at den yngre generasjonen skiller seg ut, og at generasjonsforskjellene krever tilpasningsdyktighet fra organisasjoner. Basert på disse artiklene og deres funn, kan det sies at ledelsespraksiser har endret seg de siste årene på grunn av endringer i generasjonenes holdninger og verdier. Millennials viser ulike preferanser og forventninger når det gjelder ledelse sammenlignet med tidligere generasjoner. De verdsetter psykologisk trygghet, balanse mellom arbeid og privatliv, større fokus på individet og støtte fra ledere. Dette har ført til en økt belysning på ledelsesmetoder som fremmer samarbeid, støtte og fleksibilitet. Resultatene antyder også at eksisterende ledelsesteorier kan trenge justering for å håndtere disse generasjonsforskjellene på en effektiv måte.

På den andre siden viser artikkelen «A critical review of research on generational cohorts.», (Clements, 2023), at det kanskje ikke er så stor forskjell på generasjonene, og nevner i sin tekst: “In this chapter I have argued that there is a poor evidence base to support the assertions that there are meaningful differences between generations. However, while the evidence suggests that differences are frequently small or altogether absent, the methodological challenges mean that it is not possible to tell whether there are in fact differences.”, (Clements, 2023). Her hevder forfatteren at bevisgrunnlaget som støtter generasjonsforskjellene er alt for svak til at det er reliabelt. Samtidig er det metodologiske utfordringer som resulterer i at det ikke er mulig å fastslå at forskjellene finnes. Med dette er det vanskelig å vite om det faktisk er forskjell på generasjonene. Likevel kan man anta at det er en selvfølge at mennesker i alle aldre ønsker å arbeide i en jobbkultur som fremmer kunnskapsdeling og psykologisk trygghet, selv om det kan virke som at de som nå kommer på banen snakker høyere om det.

Del 2.4 om psykologisk trygghet beskriver viktigheten av at medarbeidere skal føle seg trygge på arbeidsplassen, både for sin egen del, og for at organisasjon skal oppnå suksess. Samtidig beskriver den endringer i teknologi og demografi, og for å kunne opprettholde

kunnskapsdeling og psykologisk trygghet i et arbeidsmiljø i endring, blir innovasjon et begrep man bør fokusere på.

2.5 Innovasjon

Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) informerer om hvordan innovasjon blant annet kan effektivisere systemer, senke kostnader og øke brukeres livskvalitet (KS, 2015). I begrepet innovasjon regnes ikke kun produkter eller tekniske løsninger, men også forbedring av prosesser og løsninger. Selv om innovasjonsprosessen kan være omfattende, er det viktig å forstå de fem fundamentene KS fremhever som avgjørende for å skape et vellykket innovasjonsarbeid:

1. Behov: Før man utvikler en løsning, er det relevant å forstå og identifisere brukernes faktiske behov. Dette krever innsikt i hvem som trenger løsningen og hvilket behov den skal dekke. Her er det viktig å involvere brukerne i prosessen for å sikre at deres ønsker og behov blir tilfredsstillt og ivaretatt.
2. Løsning: En løsning kan være et produkt, en tjeneste, eller en ny måte å samarbeide eller kommunisere på. Det viktige er at løsningen reduserer utfordringer og skaper verdi for brukerne som mottar den. For å finne en løsning er kreativitet ofte essensielt i de tidlige stadiene.
3. Pådriver: Pådriveren er initiativtakeren til å løse utfordringer, og engasjerer andre i prosessen for å finne en løsning. Pådriveren er dedikert, men dersom de får for mye ansvar kan prosjektet bli for ensidig. Å bygge et godt team rundt pådriveren er avgjørende for å finne en løsning.
4. Team: For å skape innovasjon bør teamet inneha ulik kompetanse og innsikt som er nødvendig for prosjektet. Teammedlemmene bør ha tillit og respekt for hverandre og ha en felles forståelse av brukernes behov og hva målet med prosjektet er. Kommunikasjon og samarbeid er essensielt for at teamet skal fungere optimalt.
5. Forankring: For å lykkes med innovasjon, må man involvere partene som godkjenner prosjektet, partene som skal ta det i bruk, og sørge for at løsningen blir godt mottatt av de som skal bruke den. For å sørge for god forankring må man argumentere for hvilke verdier løsningen kan resultere i (KS, 2015).

Dette rammeverket gir en strukturert tilnærming til arbeidet med innovasjon og hjelper organisasjoner med å fokusere på viktige elementer slik som brukeres behov, verdiskaping og samarbeid. Innovasjonsprosessen består ifølge KS (2015) av arbeid med behov, utvikling av

løsning og testing av løsningen. Dette kalles en BLT-prosess. I denne prosessen understrekes det at å teste løsningen før den implementeres for å sikre at den fungerer effektivt er gunstig for å skape innovasjon. Kjetil Sander, som grunnla KS, beskriver at det finnes to hovedformer for innovasjon, inkrementell og radikal innovasjon:

Inkrementell innovasjon er en form for innovasjon som fokuserer på kontinuerlig forbedring av eksisterende produkter, tjenester, prosesser eller organisasjoner. Det er en tilnærming til innovasjon som gradvis bygger videre på det som allerede finnes. Formålet med inkrementell innovasjon er å utføre endringer som sørger for høyere kvalitet, kostnadseffektivitet eller sørger for at kunder blir mer fornøyd med blant annet produkt eller tjenester. Inkrementelle innovasjoner er ofte mindre risikable enn radikale innovasjoner (Sander, 2022).

Eksempler på inkrementelle innovasjoner kan dermed være forbedringer produktforbedring i en hotellresepsjon, og at det er lagt til en ny ingrediens til en vare, som gjør at kunder foretrekker den. Det kan være oppgraderte programvarer i resepsjonens system for å legge til nye funksjoner.

I kontrast til inkrementell innovasjon involverer radikal innovasjon omfattende endringer som kan påvirke markedet betydelig (Sander, 2022). Det kan være helt nye teknologier, produkter eller tjenester som endrer en bransje. Eksempler på dette kan være oppfinnelsen av telefoner. I innovasjonsprosessen kan radikale innovasjoner fungere resultere i store endringer i samfunnet, mens inkrementelle innovasjoner bidrar til kontinuerlig forbedring og optimalisering av eksisterende løsninger (Sander, 2022). Begge typer innovasjon er svært relevante i ulike sammenhenger, og de kan ofte være gjensidig avhengige, hvor radikale innovasjoner lager vei for inkrementelle forbedringer.

3. Metode

I del 3 om metode belyses måten jeg gikk frem for å innhente informasjon for å få svar på min problemstilling: “Hvilken betydning kan lederpraksiser ha for hvordan kunnskapsdeling foregår og opplevelsen av psykologisk trygghet?”. I denne delen får man et innblikk i kvalitative metoder, casestudie, samt hvordan jeg gikk frem for å finne informanter, og mitt arbeid med intervjuguide. Videre redegjøres det for transkriberingsprosessen før del 3 avsluttes med mulige feilkilder og etiske overveielser.

3.1 Kvalitativ metode

Å velge hvilken metode som best egner seg for oppgaven kan i begynnelsen være krevende. På den ene siden finnes kvantitativ metode, hvor kvantitative intervjuer kan anvendes for å samle inn data som enkelt kan kvantifiseres og analyseres ved hjelp av statistiske metoder (Grønmo, 2023). Hvis målet for eksempel er å gjøre generaliseringer om en befolkning, eller en organisasjon, vil det være fordelaktig å ha større mengder numeriske data. For å enklest mulig kunne samle inn nok data ville jeg her vurdert å bruke et sett av strukturerte og forhåndsbestemte spørsmål med medfølgende svaralternativer, eventuelt spørreskjema. Det andre alternativet var kvalitativ metode, og kvalitative intervjuer.

Kvalitative metoder og intervjuer anvendes i mange tilfeller for å få en dypere forståelse av menneskers erfaringer, perspektiver, holdninger og atferd. Metoden gir mulighet for innsamling av detaljerte data som ikke alltid kan belyses gjennom kvantitative metoder (Thagaard, 2018). Intervjuene gir ofte mulighet for oppfølgingsspørsmål og avklaringer, noe som muliggjør for en dypere forståelse av et bestemt tema. I tillegg kan kvalitative metoder og intervjuer brukes til å avdekke ny informasjon og utvikle nye ideer, noe som kan være et viktig verktøy for videre forskning (Thagaard, 2018).

Med kvalitative metoder får forskerne ofte større nærhet til studieobjektene de studerer (Thagaard, 2018). Ved bruk av denne metoden er det dermed lettere å utforske hvorfor deltakeren gir svaret de gir ved bruk av improviserte oppfølgingsspørsmål som tillater mer detaljerte og personlige data som kan gi en bedre kontekstuell forståelse.

Ved å se på disse faktorene, samt hvilket perspektiv som var relevant for å undersøke temaet i min masteroppgave, valgte jeg å bruke kvalitativ metode for å underbygge denne oppgavens problemstilling. Samtidig som jeg verdsetter fordelene med nærheten som kvalitative intervjuer tillegger, ser jeg også ulempene ved å ikke velge kvantitativ metode for å legge litt avstand mellom meg som intervjuer, og deltakerne. På den ene siden gir nærheten en gunstig forutsetning for å fremme intervjudeltakernes individuelle meninger og oppfatninger av lederpraksiser, kunnskapsdeling og psykologisk trygghet, men på den andre siden kunne avstanden vært hensiktsmessig, da jeg har en relasjon til organisasjonen jeg studerer fra før. Dette gjør det mer krevende å være objektiv og stille med blanke ark (Jacobsen, 2015).

3.2 Casestudie

For å skaffe relevante data ble kvalitative metoder anvendt og casestudie tatt i bruk. I boken "Social Research Methods" skrevet av Alan Bryman, definerer forfatteren en casestudie som en forskningsmetode som innebærer en "grundig, systematisk og kontekstuell analyse av en begrenset mengde enheter eller tilfeller" (Bryman, 2016, s.61). Denne metoden innebærer ofte å studere et enkelt tilfelle (enkel casestudie) eller en liten gruppe tilfeller (flere casestudier) for å få innsikt i et spesifikt fenomen eller situasjon. Bryman understreker at casestudier ofte finnes i kvalitativ forskningsmetode som innebærer en dypere undersøkelse av konteksten der hendelsene eller fenomenene utspiller seg. Metoden gir mulighet til å utforske komplekse og kontekstuelle forhold. En casestudie kan inneholde bruk av ulike datainnsamlingsmetoder, som intervjuer, observasjoner, dokumentanalyse og mer, avhengig av forskningsspørsmål og situasjon (Bryman, 2016). Målet er å oppnå en utfyllende forståelse av det studerte fenomenet, og da vektlegges kvalitet fremfor store mengder data.

Jeg ønsket å studere en organisasjon hvor det er mye variasjon i arbeidsoppgaver som krever gode samarbeidsegenskaper blant medarbeidere og ledere. Derfor falt valget på en internasjonalt kjent organisasjon som leverer tjenester av høy kvalitet, og hvor det er et stort mangfold og bredt spekter av arbeidsoppgaver. Jeg hadde noe kunnskap og tilknytning til organisasjonen fra tidligere (mulige skjevheter som kunne oppstå basert på dette er belyst videre i del 3.6 Ethiske overveielser). Etersom organisasjonen er såpass omfattende følte jeg den hadde potensiale til å utforske de ansattes tanker om kunnskapsdeling, ledelse og psykologisk trygghet.

3.3 Gjennomføring av semi-strukturerte intervjuer

Kvalitative intervjuer sørger for en dypere kontekstuell forståelse av informantenes erfaringer. (Thagaard, 2018). Ved å ta i bruk denne metoden åpnes det opp for rikere og mer detaljerte data som kan anvendes for å bedre identifisere temaer og mønstre i intervjuene. I masteroppgaven benyttes semistrukturert intervju, som gir mer fleksibilitet og flyt i samtalen, samt muligheten til å følge opp uventede samtaleemner. Dette fører igjen til at innholdet i intervjuene blir mer komplekst, og viser mer av informantenes perspektiver. Siden kvalitative intervjuer vektlegger informantenes perspektiv i større grad enn kvantitativ metode eger den seg bedre til å belyse mer personlige emner, og til å få en større forståelse for intervjuobjektet (Thagaard, 2018).

Thagaard (2018) hevder at det kvalitative forskningsintervjuet åpner for å endre plassering på rekkefølgen av de planlagte temaene i intervjuet. Intervjueren har en struktur i forkant som tilrettelegger for likhet, men åpner opp for den nødvendige fleksibiliteten for å kunne følge informantens perspektiver og fokus. Det legges vekt på interaksjonen mellom informant og intervjuer og tilfører større grad av symmetri mellom dem, enn det som kan forekomme i strukturerte intervjuer. Dette er gunstig for å få en god kvalitet på intervjuet, samt å få frem en naturlig respons for intervjuobjektene.

3.3.1 Utvalg og rekruttering

Målet mitt var å intervju ansatte og ledere som kunne formidle sine tanker om lederpraksiser, kunnskapsdeling og psykologisk trygghet. Jeg valgte å intervju ansatte med ulike roller innen hotellavdelingen, samt general manageren som er en av de øverste ansvarlige for bedriften. Dette gjorde jeg for å få en helhetlig forståelse av avdelingens struktur, og så mange ulike synspunkter som mulig. Mitt ønske var å intervju enda en avdeling, men for å avgrense oppgaven, og grunnet tidsbehov valgte jeg i stedet flere synspunkter fra samme avdeling.

Rekrutteringsprosessen begynte med at min veileder og jeg diskuterte hvem som var mest gunstig å intervju for å få omfattende og utdypende svar på intervju spørsmålene. Jeg tok selv kontakt via mail eller telefon til ansatte i stillinger jeg ønsket å intervju. Slik ville jeg få et overblikk over hva ansatte fokuserer på angående lederpraksiser, kunnskapsdeling og

psykologisk trygghet. Jeg hadde som formål å intervju 7 informanter, men endte med 5 da 2 trakk seg av personlige årsaker.

3.3.2 Intervjuguide

Min intervjuguide ble utformet på bakgrunn av materiale fra Dalland (2020), Silverman (2017) og Thagaard (2018). Ved å lese om forskjell på kvalitative og kvantitative data på forhånd, fikk jeg en bedre ide om hvordan intervjuene skulle ta form. Intervjuguiden ble videre diskutert med veileder og endret slik at spørsmålene ville gi best mulig svar til temaene jeg ønsket å ta opp. Dette sørget for at de ansattes erfaringer og opplevelse av kunnskapsdeling og psykologisk trygghet på arbeidsplassen kom godt til syne. På forhånd foretok jeg prøveintervjuer hvor familie og venner kom med tips til hva som kunne endres, eller generelt måten jeg stilte spørsmål og foretok intervju på. Disse tilbakemeldingene var gunstige da jeg ble mer bevisst på både hvordan spørsmålene kunne bli tolket av andre. Jeg innså at jeg selv burde snakke mindre og la informantene utforme sine meninger uten at samtalen ble ført for mye i den retningen jeg ønsket. Jeg fikk også tips fra “prøveinformantene” om hvilket miljø og omgivelser de hadde foretrukket å bli intervjuet.

Videre fullførte jeg intervjuene til de ansatte i organisasjonen på følgende måte:

Jeg holdt av et grupperom i organisasjonen så deltakerne ikke skulle oppleve stress for å komme seg til en ukjent plass. Dette medførte kanskje en større trygghet. Omgivelsene var rolige, og det opplevdes som fritt fra støy utenfor. Rommet hadde store, lyse vinduer, og selve oppsettet på rommet med et rundt bord med fire stoler sørget for en behagelig atmosfære.

Etter litt småprat for å lette stemning forklarte jeg informantene intervjuguiden:

Intervjuguiden bestod av en innledning hvor jeg forklarte kort om min masteroppgave, og hva jeg var interessert i å skrive om. Etter dette fikk informantene en innføring i rekkefølge og temaer vi kom til å prate om i intervjuet. Første del inneholdt bakgrunn, hvilken rolle man har i organisasjonen og lignende. Videre flyttet fokuset over på kommunikasjon og kunnskapsdeling, og deretter hvilke tiltak som er iverksatt som kan sørge for deling av kunnskap på arbeidsplassen. I neste bolk var det korte spørsmål om lederen, hvor et av spørsmålene var “Hvordan vil du beskrive din leder?”. Jeg var usikker på om dette var et spørsmål jeg ville inkludere. Som informant vil man sannsynligvis ikke omtale sin leder i et mindre positivt lys, uavhengig av hva informanten faktisk mener. Likevel kan man se på hva de finner positivt med ledere generelt. Den siste delen av intervjuet inneholdt spørsmål

relatert til psykologisk trygghet. Alle intervjuene gikk fint for seg. Tiden varierte i stor grad, og varte fra kun 35-40 minutter, til det lengste som varte i 1 time og 15 minutter. Variasjonen i tid var et resultat av naturlige årsaker, eksempelvis en hektisk timeplan, hvor lenge de generelt var interessert i å holde ordet, samt hvor mye informasjon de var ønsket til å dele. Det er med andre ord relativt subjektivt, og det er vanskelig å vite i hvor stor grad dette påvirket svarene i intervjuene.

3.3.3 Transkribering

Ifølge Dalland (2020) handler transkribering om mulighetene man får ved å gjenoppleve et intervju ved å skrive ord for ord hva som blir fortalt. Dalland hevder at når man transkriberer et intervju og går fra tale til skrift, vil man som regel miste noen viktige elementer. Eksempler på dette er toneleie i stemmene, mimikk, ansiktsuttrykk, og lignende. Ved å lese om transkripsjon og intervju på forhånd hadde jeg dette i bakhodet da jeg begynte med intervjuene. Selv tok jeg ikke notater under intervjuene, men jeg transkriberte intervjuene kort tid etter at de var fullført. Dette førte til at jeg hadde opplevelsen friskt i minnet. En annen bemerkelse under transkriberingen var antall “filler-ord” man bruker i talen, i tillegg til repeterende ord. For at det skulle bli enklere for meg selv å tyde, og for leseren å forstå, samt en generelt ryddigere helhet i teksten, valgte jeg å fjerne diverse overflødige ord som “liksom”, “hmm”, “aha” og lignende. Selv med disse ordene fjernet, forstår man informantenes svar. Jeg var påpasselig på at de overflødige ordene som ble fjernet ikke hadde betydning for meningen i teksten. Dette blir av Dalland (2020) kalt bearbeidet tekst. Ved å transkribere ord for ord, uten å bruke andre programmer følte jeg selv at jeg fikk en bedre forståelse av intervjuet, og hva som ble formidlet. Dette resulterte i en lettere prosess i henhold til analysen.

3.4 Analyseprosessen

Bryman (2016) hevder at en kvalitativ tematisk analyse gir intervjueren mulighet til å innhente mønstre fra utdypende og variert data. Denne tilnærmingen sørger for at man bedre kan forstå menneskelige opplevelser og synspunkter. Hvordan man videre skal finne disse mønstrene i dataen kan være ved hjelp av koding. I denne oppgaven har jeg arbeidet med koding ved å følge stegene Bryman (2016, s. 587) har oppgitt i relasjon til tematisk analyse. Det første steget er å kode nærmest umiddelbart. Dette skjerper synet og forståelsen for dataen innhentet, og sørger for at minst mulig blir glemt. Dette resulterer i bedre kontroll over

hvilken data man har. Neste steg var å lese gjennom materialet uten å ta notater, men hovedsakelig for å se hva du selv finner mest interessant og relevant. Dette gjøres igjen, men man skriver ned så mange notater og nøkkelord man klarer. Dette sørger for bedre forståelse, samt en gunstigere teoretisering av begrepene. Deretter foretas en gjennomgang over kodene, forsøker å se hva som går igjen, og hvilke mønstre man finner. Videre ser man på kategoriene som utvikler seg, og om det kan relateres til eksisterende litteratur. Det nevnes at under denne prosessen, er det mulig å ende opp med for mange koder, noe som viste seg å være korrekt, men dette ble endret i slutten av prosessen. I intervjuguiden delte jeg opp spørsmålene i tre forskjellige hovedtemaer. Jeg leste nøye gjennom transkriberingen først, før jeg videre kommenterte hvert svar informantene ga. Dette for å gi meg en grundigere forståelse for hva informanten egentlig mente. Under transkriberingen oppdaget jeg at spørsmål tilrettelagt for et enkelt tema, også ga svar som var interessant for flere temaer. Her brukte jeg fargekoder for å se hvilke svar som hørte til i hvilken kategori. Til slutt kopierte jeg alle svar samt mine kommentarer i tre forskjellige dokumenter tilsvarende temaene sitatene omhandlet. Nedenfor kommer et eksempel på et spørsmål i intervjuguiden som hovedsakelig forespurte informasjon om betydningen av kunnskapsdeling i organisasjonen. Dette sitatet endte opp med å bli kategorisert under lederpraksiser.

“Det er jo noe annet for meg enn de som jobber i de ulike avdelingene. De har på en måte fått tildelt de riktige verktøyene for å kunne løse oppgavene sine. Det er en viktig del for avdelingsleder som må lære opp sine ansatte, og være tilgjengelig for spørsmål og korrigerer.”

- Informant 4

I arbeidet med analyseprosessen har jeg dermed måttet reflektere over hvilke sitater som egner seg best under hvilken kategori. Dette sitatet viste mer om hvordan informanten ser på opplæring, samt hvilke lederpraksiser som egner seg i henhold til både å være tilgjengelig, samt evnen til å lære av feil.

3.5 Refleksjoner over styrker og svakheter ved valgt fremgangsmåte

Det faktum at jeg har erfaring og kjennskap til organisasjonen fra tidligere, ga meg en fordel ved seleksjon av informanter. Det sørget for lettere tilgang til organisasjonen og relevant informasjon derfra. Det førte også til at mine informanter har åpnet opp til meg om temaer som det kanskje ville vært vanskelig å snakke om med en totalt fremmed. Likevel ser jeg at min kjennskap til organisasjonen kan være med på å endre min persepsjon av temaer som har

blitt tatt opp i intervjuene. Jeg har forsøkt å holde meg så objektiv som mulig, men jeg vet at min tidligere samhandling med informantene kan føre med seg en subjektiv "skjevhet" eller en predisposisjon i henhold til temaene diskutert. Min relasjon til informantene har muligens (ikke overlagt) gjort det utfordrende å skape en distanse til informantene, og dette kan igjen prege oppgaveteksten og mine synspunkter, selv om jeg har forsøkt å unngå dette. Forhåpentligvis har det ikke gått utover kvaliteten på forskningen, diskusjonen og konklusjonen i denne masteroppgaven, men det kan være en faktor å ha i mente. En annen mulig feilkilde er antallet informanter som endte på 5 personer i stedet for 7 personer. Det er vanskelig å si om det har et utslag i henhold til masteroppgaven, men jeg kunne fått enda mer informasjon å studere dersom jeg hadde hatt flere informanter.

3.6 Ethiske overveielser

Når man anvender kvalitativ metode, får man ofte et dypere innsyn i informantenes tanker og følelser. Man må dermed ta hensyn til potensielle etiske problemer helt fra begynnelsen av ved innhenting av informasjon, til avslutning av oppgaven (Kvale og Brinkman, 2009). I kvalitativ forskning er intervjuers rolle og integritet svært relevant, med tanke på de etiske beslutningene. Dette gjelder spesielt i intervjustudier, ettersom "intervjueren selv er det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap" (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 92).

Alle studier som innebærer behandling av personopplysninger må meldes til Sikt som er kunnskapssektorens tjenesteleverandør for personvernombudet for forskning (tidligere NSD/ Norsk Senter for Forskningsdata), (Thagaard, 2013). Dermed ble personvernombud, prosjektbeskrivelse og intervjuguide sendt og godkjent i forkant av at intervjuene fant sted (vedlegg 1). I forkant av intervjuene fikk hver informant et informasjonsskriv som belyste masteroppgavens formål (vedlegg 3), i tillegg til en samtykkeerklæring (Vedlegg 2) som inneholdt informasjon om informanters rettigheter, mulighet til å trekke seg uansett tidspunkt eller grunnlag.

Da intervjuene var fullført, transkribert og analysert ble interessante sitater inkludert i min masteroppgave. For å sørge for anonymitet har navnet på organisasjonen blitt sensurert dersom den nevnes i sitatene. Informantene blir heller ikke navngitt, men har fått kodene 1, 2, 3, 4 og 5, for å sørge for at de ikke blir gjenkjent.

Å ivareta informantenes konfidensialitet krever en nøyaktig håndtering av hvordan data blir lagret, samt hvor lenge informasjon som muligens kan identifisere intervjupersonene skal beholdes (Thagaard, 2018). Med hensyn til lydopptakene fra intervjuene, valgte jeg en sikker og kryptert måte ved hjelp av UiOs "diktafon-app". Dette sikrer at informasjonen kun er tilgjengelig via innlogging på en PC, og all personlig identifiserbar informasjon som navn, er beskyttet med kryptering. Informantene ble også belyst om at lydopptakene fra intervjuene vil bli oppbevart til oppgaven er fullført, og deretter slettet.

Et annet synspunkt til etiske dilemmaer knyttet til tematisk analyse er at informasjonen som er basert på intervjuene blir løsrevet fra den opprinnelige sammenhengen, og kombinert med informasjon fra andre deltakere under kategoriseringen. Dette kan resultere i at en deltakers forståelse av spørsmålet blir presentert slik jeg som intervjuer ser svaret, som muligens skiller seg ut fra det informanten har ment. De resultatene jeg presenterer kan dermed oppleves som fremmedgjørende av deltakerne (Thagaard, 2018, s. 179). Selv om dette er et mulig utfall ser jeg i funn og analysedelen at informantenes synspunkter hovedsakelig er felles for hverandre, som kan tilsi at det er mindre sannsynlighet for at mine egne tanker og bakgrunn har kommet i veien for informantenes meninger.

4. Funn og analyse

Grunnlaget for denne analysens resultater og funn baseres på teoriene om kunnskapsdeling, ledelse og psykologisk trygghet som er nevnt i teoridelen. Ved bruk av casestudie og kvalitative semistrukturerte intervjuer fant jeg interessante funn knyttet til temaene.

Videre i min oppgave vil funn og analysedelen vil deles opp i tre deler: funn relatert til kunnskapsdeling, funn relatert til ledelse og funn relatert til psykologisk trygghet. Deretter vil det belyses hvilke mønstre og meninger som går igjen, og hvor det finnes eventuelle forskjeller blant informantene. I sitatene vil ordene "hun" eller "han" endres til "hen" for å sørge for anonymitet.

4.1 Kunnskapsdeling

I denne delen skal vi se nærmere på hvordan kunnskapsdeling foregår i organisasjonen og i avdelingen.

Jeg sa innledningsvis at delingen av kunnskap på en måte er kontinuerlig. Jeg gir veiledning, råd eller forslag til å løse en oppgave eller til å komme med innspill. På

denne måten deler jeg av min kunnskap om hva jeg tenker. Det jobber vi veldig mye med. Det er ofte de korte avstemningene «skal være sånn eller sånn, eller hva jeg skal være her», og det er kanskje ikke alltid kunnskap.. eller jo, det er jo det. Men det er ikke svarthvitt-kunnskap. Det kan være mer praksisbaserte situasjoner man ikke har vært borti før.

Dette er jo veldig mye av det vi driver med her. Man har med mennesker, og med gjester å gjøre, og uforutsette hendelser. Da er det viktig for meg å være en trygghet, og at medarbeidere alltid kan spørre meg om ting. De kan ringe meg eller komme inn på kontoret, eller sende mail om noe de trenger input på eller om de trenger assistanse eller bare få bekreftelse på at det valget du tar er riktig.

-Informant 4

Informanten har fått flere spørsmål relatert til kunnskapsdeling i organisasjonen. Tidligere i intervjuet beskrev informanten at kunnskapsdelingen var kontinuerlig. I dette sitatet utdypes det at med innen kontinuerlig kunnskapsdeling var det fokus på veiledning, råd og forslag, og at man på denne måten kan dele kunnskap. I dette sitatet refereres det både til eksplisitt og implisitt kunnskap, samt trygghet slik som siste setning av sitatet viser. Kunnskap er viktig for å skape en mening eller å tolke en situasjon. I sitatet ovenfor ser man også at informanten vurderer hva som faktisk er kunnskap som deles, og hva som kun er data eller informasjon. Dette kan relateres til at kunnskapen man deler burde danne et grunnlag for læring, samt utvikling av praktiske ferdigheter. Som min informant nevner er ofte kunnskapen som deles svært relevant for å lære hvordan man skal håndtere en situasjon. Informanten tar i dette sitatet hensyn til situasjonen, konteksten og de sosiale relasjonene, og man kan se tegn til forståelsen av at kunnskap ikke kun er rådata, men noe som avhenger av spesifikke situasjoner, og de sosiale relasjonene som omgir den.

I neste avsnitt vises et eksempel som kan knyttes til hvordan synet på kunnskapsdeling kan variere fra avdelinger.

Jeg jobber mye med gjester og har ofte oppfølgingsmøter med avdelingsledere innenfor alle felt. Det er en veldig viktig del, for da får man en status på hvordan ting går og hva som ligger i planen fremover, og man er med å sette en retning på hvor ting går og hvor man må legge ekstra fokus. Det kan være alt fra service, gjestetilbakemeldinger, aktivitet i avdelinger, innen salg, og markedsføring. Teknisk, fasiliteter, alt mulig egentlig. Så det tar en del tid. Det kan være konsepter og ting

fremover i tid.. Jeg rapporterer til styreledere og styret, så det er strategisk arbeid og vurderinger, mye problemløsning av driftsutfordringer. Organisasjonen jobber samlet og samarbeider på tvers av avdelinger. Det er et komplekst produkt med mange avdelinger og de må jobbe godt sammen.

-Informant 4

Dette sitatet får meg til å stille spørsmål om synet på kunnskapsdeling blant de forskjellige avdelingene varierer avhengig av deres egne arbeidsoppgaver, og om det påvirker måten kunnskapen deles mellom avdelinger. Det er en omfattende organisasjon som gjør at kunnskapen som er mest relevant for en avdeling, kanskje ikke er like relevant for en annen. Det blir utenfor min problemstilling, men det kunne vært et interessant tema å vurdere. Samtidig kunne det også vært interessant å utforske hvordan en organisasjons størrelse og kompleksitet kan påvirke kunnskapsdelingen, spesielt når det gjelder å sikre at relevant kunnskap deles effektivt mellom avdelinger. Man ser i sitatet ovenfor at informantens oppgaver og fokus er relativt forskjellige i forhold til informantens oppgaver i neste sitat, og dermed kan deres syn på hvilken kunnskap som er mest relevant å dele variere. Samtidig vil man se at sitatet ovenfor fra informant 4 og sitatet nedenfor fra informant 2 samsvarer ved at begge understreker relevansen av samarbeid, og at å arbeide sammen skaper stor verdi for organisasjonen.

Informant 2 refererer i sitatet under til samarbeidet som foregikk under opplæring i resepsjonen, og troen på kunnskapsdeling gjennom det nedskrevne, samt en workshop som ble utført i regi av organisasjonen. Workshopens navn blir sensurert for å beskytte organisasjonens konfidensialitet.

Da jeg først kom hit, fikk jeg ekstremt god opplæring av tidligere leder. Hen hadde laget en OneNote med masse informasjon. Den mappen bruker jeg også i dag. Hen var utrolig dyktig på å skrive ned kunnskap. Hen lagde et dokument som ble min bibel. Det står nøyaktig hva man skal gjøre. Denne opplæringen og tidligere arbeid med å skrive ned alt var helt fantastisk. 90 siders bok. Denne kunnskapen takket jeg for, og det gjorde det så mye enklere å komme inn i driften med all denne kunnskapen. " Organisasjonens Workshop " var også svært relevant. Kunnskapsmessig var det enkelt å komme inn på grunn av at systemet var skrevet ned. Det var veldig organisert.

-Informant 2

I sitatet vises det hvordan en tidligere leder har brukt en teknologisk plattform (OneNote) for å samle og dele kunnskap med andre. Personen har også skrevet ned kunnskapen i en "bok", som har blitt brukt som en referanse og lærebok for nyansatte. Dette viser hvordan kunnskap kan overføres gjennom dokumentasjon og organisering av kunnskap.

Workshoppen nevnt i sitatet, beskriver en praktisk opplæringsøkt der man aktivt deltar i oppgaver eller kreativt arbeid i henhold til emner relevant for organisasjonen. Workshops er nyttig, strukturert metode for å lære og overføre kunnskap, og det kan være en systematisk tilnærming til opplæring og opplæringsmetoder. Her ser man hvordan kunnskap kan bli strukturert og organisert for å gjøre det lettere å overføre og forstå. Samlet sett viser sitatet hvordan ulike metoder for kunnskapsoverføring kan fungere sammen for å gjøre læring mer effektiv og effektivisere arbeidsprosesser.

Videre henviser samme informant til ønsket om flere lignende måter å dele kunnskap, samt hvordan man lettere kan håndtere uforutsette hendelser i organisasjonen.

Jeg kunne ønske vi hadde flere kurs eller måter å dele ulik kunnskap i organisasjonen, jeg har vært med på lignende arbeid før, hvor vi hadde lederkurs. Vi trenger ikke alltid ansette et eksternt firma, det kan gjerne være direktør eller HR som leder. Ofte finner man en løsning på de fleste situasjoner, men jeg kjenner at jeg mangler en jeg kan komme til og diskutere frem og tilbake hvordan man kan løse en situasjon. Dette gjelder jo også kunnskap, hvis noen har vært i en lignende situasjon har de kanskje en god løsning og kan dele denne kunnskapen. Vi er nok ikke best på å dele kunnskap her, men samtidig er vi fortsatt i en åpningsfase, og jeg tror det kommer til å bli bedre.

-Informant 2

I dette sitatet påpeker informanten både hva som hemmer og kan fremme kunnskapsdelingen i organisasjonen. Tiltak som kan sørge for forbedret deling av kunnskap kan være for eksempel kurs, enten fra eksterne eller interne kilder. Det å kommunisere og ha en person man kan løse oppgaver med er også svært hensiktsmessig. Mangelen på disse tiltakene resonneres frem til å være på grunn av at organisasjonen fortsatt er relativt i startfasen, og har dermed ikke rukket å etablere nok slike tiltak.

Videre kommer et sitat fra en medarbeiders tanker om rom for forbedring angående kunnskapsdeling og psykologisk trygghet.

Det er klart det er alltid rom for forbedring. Jeg tror ikke det er mange steder du finner som ikke har forbedringspotensialet på det. Kunnskapsdeling kan man alltid bli bedre på, men det er også et spørsmål om tid og ressurser. Vi har en stor organisasjon med mange ansatte som har jobbet her i flere år. De har da god kunnskap om hva de skal gjøre. Og så er det mer utfordrende med de som er har en ekstra jobb eller kanskje på flere steder. Det som kan være utfordrende med et såpass komplekst produkt som det her, er de (ansatte) på en måte er helt oppe og står kunnskapsmessig hele tiden fordi det skjer endringer relativt ofte for å forbedre organisasjonen.

Det er en god start å påpeke at det alltid er rom for forbedring i en organisasjon. Dette viser en vilje til å erkjenne endring og jobbe aktivt for å holde seg oppdatert. Informanten understreker videre relevansen av å dele kunnskap, men påpeker at dette kan hemmes av begrenset tid og ressurser. Som tidligere nevnt er organisasjonen stor, og det kan være en utfordring å dele kunnskap med alle ansatte. Informanten fortsetter med å se på kunnskap og samarbeid:

Da er det viktig å ha et godt system avdelingsvis. Hvor man vet hvor man kan finne den kunnskapen. En ting er å gi folk tilgang til kunnskap. Men en annen ting er at du, du må jo ta det innover deg og forstå det. Tett dialog med avdelingsledere og kollegaer som jobber fast da, at man søker råd der. Det er ikke all kunnskap som er relevant for alle til enhver tid. Da så det det handler litt å sortere det etter avdeling og hva som er relevant for hvem. Og så er det veldig mye kunnskap avdelingsvis, og da snakker vi om systemer. Vi snakker rutiner, vi snakker samarbeid på tvers av avdelinger og hvordan man da følger gjestereisen.. Hvordan vil man rett og slett skal løse den oppgaven?

-Informant 5

Det nevnes videre at de ansatte som jobber sjeldnere, må sørge for sin egen læring ved å søke råd fra avdelingsledere og kollegaer. Selv om man kan gi ansatte tilgang til kunnskap, er det likevel nødvendig at de selv ønsker å lære, tar inn informasjonen og forstår den. For å fremme kunnskapsdeling og læring har det som nevnt tidligere i intervjuet blitt opprettet kanaler for å dele kunnskap og erfaringer på tvers av avdelinger og team. Dette kan bidra til å

skape en kultur der kunnskap og læring er en naturlig del av arbeidshverdagen, og der alle ansatte føler seg inkludert og engasjert.

4.1.2 Oppsummering kunnskapsdeling

Ut ifra intervjuene ser jeg at det muligens finnes individuelle forskjeller hva angår kunnskapsdeling, både i relasjon til hvordan det beskrives av hver enkelt i praksis, men også hvordan delingen utføres blant de forskjellige avdelingene. Jeg får et helhetlig inntrykk av at alle informantene ser nytten og verdien av det, samt hvordan kunnskapsdeling fungerer best i en avdeling som preges av trygghet og tillit. Likevel ser man også at faktorer som hemmer kunnskapsdeling og psykologisk trygghet går igjen. Dette relateres til økonomiske- og tidsmessige faktorer, samt at det er en stor organisasjon med mange forskjellige stemmer og meninger.

4.2 Lederpraksiser

Hvilke lederpraksiser som utvikles relateres til lederens preferanser og kompetansegrunnlag, samt hvilke rutiner og normer som er ønsket i organisasjonen. Med utgangspunkt i disse definisjonene innebæres det at lederen har ulike praksiser som for eksempel å inkludere ansatte i beslutningstaking, planlegging og organisering, ha effektive praksiser for kommunikasjon og konflikthåndtering. Med utgangspunkt i disse definisjonene lederpraksiser innebæres det at lederen har ulike praksiser som for eksempel å inkludere ansatte i beslutningstaking, planlegging og organisering, ha effektive praksiser for kommunikasjon og konflikthåndtering. Det nevnes også at lederpraksiser kan være relatert til kontekstuelle faktorer som organisasjonskultur, og en må derfor tilpasse lederpraksisen for at det skal være mest gunstig i organisasjonen.

Ved bruk av informantenes sitater vil jeg forsøke å se hvilke praksiser som blir kastet lys på i organisasjonen. For å få et inntrykk av lederpraksisene startet jeg med å stille spørsmål til en av resepsjonistene om de jobber mest selvstendig eller med andre:

Jeg jobber mest selvstendig, men vi jobber som et team og deler på arbeidet vi gjør.

-Informant 1

Informanten gir et inntrykk av hvordan lederen sørger for å knytte sammen kollegaene. Dette sitatet viser til at personen er del av en arbeidskultur som vektlegger både selvstendighet og

samarbeid. Informanten jobber selvstendig, men også som et team med et felles mål. Når det kommer til ledelse og lederpraksiser ser man i neste sitat hvordan informanten beskriver sin leder:

Lederen min har mye erfaring fra hotellbransjen, men også andre bransjer, og vet dermed mye om hvordan ting fungerer i housekeeping og restaurantbransjen også. Hen følger opp og har den erfaringen man skal ha til jobben. Hen er flink til å se på utvikling, i henhold til hva som fungerer eller ikke fungerer, og dermed hvordan man kan utvikle og forbedre dette, og samtidig lytte til de ansattes meninger.

-Informant 1

At lederen besitter erfaring og kompetanse fra forskjellige yrkesretninger er faktorer informanten setter pris på. Det vektlegges også at lederen er dyktig til å følge opp sine ansatte. I tillegg følger lederen med på utviklingen som foregår blant de ansatte og på arbeidsplassen, og både ser og lytter til hva kollegaer har å si. Det virker dermed som at lederen gjør seg selv tilgjengelig, samt støtter og veileder sine ansatte. Informant 2 har et noe likt syn på lederpraksisen som involverer at en leder gjør seg selv tilgjengelig, men tilfører også en kritisk refleksjon til temaet.

Min leder har jeg jobbet med i mange år i en tidligere bedrift. Denne personen er den beste lederen jeg har hatt. Veldig tydelig, god kommunikasjon, veldig fleksibel. Balansert og stabil i både humør og approach. Ekstremt profesjonell. Personen er et rivjern, og jeg har aldri sett et menneske som jobber så mye som hen. Var til stede døgnet rundt, og alltid tilgjengelig. Dette er jo bra, men samtidig er det bra at hen nå setter grenser og passer på seg selv. Når noen alltid er tilgjengelig kan det tenkes at det også forventes av en selv som ansatt, og det kan føre til at man blir utbrent. Så det at hen ikke er like tilgjengelig som hen var før er for meg bare positivt. Da kjenner jeg at jeg ikke behøver å konstant sjekke mail og lignende. Etter alle disse årene vet vi hvor vi har hverandre. Hen stoler på meg og vet at jeg utfører mine oppgaver. Da får man veldig stor frihet, og lederen vet hen ikke trenger å sjekke opp på meg for å se at jeg gjør ting riktig, men noen ganger vil jeg jo bli sett litt mer også, da er det fint at vi tar oss tid til å ta en prat. Hen er en veldig dyktig leder.

-Informant 2

Dette sitatet viser flere positive holdninger og egenskaper ved en leder som kan føre til god ledelsespraksis. Først og fremst nevner informanten at lederen er veldig tydelig i sin kommunikasjon og fleksibel i sin tilnærming, noe som kan føre til klarhet og effektivitet i

arbeidet. Lederen beskrives også som balansert i humør og tilnærming, som kan gi et trygt og stabilt arbeidsmiljø for de ansatte. Videre påpekes det at lederen er profesjonell og jobber særdeles mye, men at hen også setter grenser og passer på seg selv for å unngå utbrenthet. Dette viser at lederen er oppmerksom på egne behov og grenser, og kan dermed være mer i stand til å lede andre på en bærekraftig måte. Det nevnes også at lederen gir de ansatte stor frihet og stoler på dem, noe som kan gi en følelse av tillit og ansvar blant de ansatte. Samtidig påpekes det at det at for mye tillitt kan føre til at man i verste fall kan ta hverandre for gitt og at det da er viktig med jevnlig kommunikasjon for å sikre at begge parter føler seg sett og verdsatt. Til slutt nevner informanten at lederen er veldig dyktig i sin lederpraksis, noe som indikerer at de positive egenskapene og praksisene lederen viser, kan ha en god effekt på arbeidsmiljøet og produktiviteten på arbeidsplassen.

En annen lederpraksis som er relevant i arbeidslivet er konflikthåndtering. Det kan oppstå ulike meninger blant avdelingsledere, og informant 4 svarer her på hvordan det blir håndtert:

Det er klart at det vil alltid være ulike meninger, og det er bra. Det er sånn man har kommet fremover, og sånn man videre kommer frem til de beste løsningene. For hvis det ikke er meninger, så er det lite engasjement. Så ja, hvis det er mye meninger, så ser vi på det så som oftest som positivt. Det jeg anser som viktig er at hvis man er uenig i noe må man legge det frem på en produktiv måte. Det er veldig lett å tenke på problemer, men det er fint at man kan komme med et forslag til en løsning.

-Informant 4

Her fremheves betydningen av å ha forskjellige meninger og hvordan dette kan føre til kunnskapsdeling, innovasjon og utvikling av nye løsninger. Det blir også påpekt at manglende meninger kan indikere liten motivasjon blant ansatte. Det understrekes også at dersom en ansatt fremlegger konstruktiv kritikk er det ønskelig at det tillegges en måte å forbedre situasjonen. Videre henviser informanten til utfordringene ved dette videre i neste sitat.

Det som er utfordringen i en større organisasjon som det her er at vi driver et komplekst produkt, hvor mange avdelinger holder på med veldig forskjellig type arbeidsoppgaver i ulikt tempo. Det gjør det at hvis du ikke har jobbet med de andre «fagene», så har du kanskje ikke den innsikten til å forstå hva utfordringene deres er, for du har dine utfordringer i din avdeling, men du har kanskje ikke forståelsen nok i

de andre. Dette kan gjøre det vanskelig for en avdelingsleder som vil det beste for sin egen avdeling, for stedet totalt og samarbeidet med de andre.

Du vil alltid prøve å forbedre din avdeling for gjesten. Og da vil det alltid være litt sånn uenighet om hva er det som er riktig her?

Fordi det finnes ikke et svarhvitt svar på alt. Noen ganger må du prøve noe, og så fungerer ikke det, og så prøver vi noe annet. Om veldig mye er man enige, og så er man uenig om noe annet, og det det er helt greit, da må man bare finne ut av det. Da må ting på bordet: Pros and Cons rett og slett. Hvorfor skal vi gjøre det sånn eller sånn?

-Informant 4

For å håndtere forskjellige meninger på en hensiktsmessig måte, er det viktig å komme med forslag og lytte til hverandre. Informanten antyder videre at ulike avdelinger har ulike kunnskap, noe som kan relateres til ansattes implisitte kunnskap i visse fagområder. For å løse utfordringene, må man forstå at mennesker sitter på forskjellige kunnskapsnivåer og derfor må lytte til alles meninger, samt at man må prøve og feile for å komme frem til det mest gunstige resultatet.

At man kommuniserer og lytter til medarbeidere og ansatte er svært relevant i organisasjonen, og det er svært nyttig i henhold til lederpraksiser som involverer konflikthåndtering. I sitatet nedenfor ser vi avdelingsleder for hotellresepsjonen sitt perspektiv på konflikthåndtering, i henhold til både ansatt og gjest eller om det er en situasjon imellom to ansatte. Selv om perspektivet er annerledes vektlegges kommunikasjon som en sentral faktor, slik som informant 4 antydte i sistnevnte sitat.

Jeg har en policy at om jeg ikke er der så vil jeg ikke dømme. Hvis noe skjer med en gjest og en ansatt så stoler jeg på at den ansatte har gjort jobben sin. Jeg forsøker å være nøytral. Men jeg forsøker å stå bak alle i resepsjonen, og støtte dem. Jeg synes det er veldig viktig å stole på sitt personale. Dersom de har gjort feil og terskelen for å si ifra er lav så vil dette komme i lyset. Når det er konflikter mellom kollegaer, pleier jeg å forsøke å se begge parters perspektiver. Da er det enklere å kalle inn begge to for en samtale. Ofte handler konflikter om at man ikke forstår hverandre. Jeg jobber med å ikke dømme eller agere på følelser. Mulig jeg har bedre relasjon med en av kollegaene, men slik kan jeg ikke velge sider. Jeg vil fremstå som upartisk. Dermed agerer jeg ikke på følelser, men setter meg ned med begge parter og sier at her finnes det ikke noe rett og galt, jeg forstår at dere har en diskusjon, men dette må vi finne ut

av sammen. Alle kan ikke være bestevenner, men det viktigste er at man kan jobbe og samarbeide med hverandre. Noen ganger må man bite seg i tungen, og velge sine kamper. Det viktigste er at man ikke dømmer hverandre. Hvis man tenker at kun en person har rett ser man ikke hele bildet.

-Informant 2

Dette sitatet viser lederpraksis i sammenheng med konflikthåndtering på arbeidsplassen. Lederens praksis innebærer å ha tillitt til sine ansatte, og stole på deres kompetanse og valg. Dette resulterer i at dersom noe problematisk oppstår med en gjest og en ansatt forsøker informanten å stole på at kollegaen har gjort sitt ytterste for å håndtere situasjonen. I en situasjon der det er konflikt mellom to kollegaer forsøker informanten å forholde seg upartisk. Vedkommende forsøker å se begge parters perspektiver, og tilkaller til møter der man kan finne løsninger. Denne praksisen skaper en trygg og rettferdig arbeidskultur der de ansatte føler seg støttet av lederen uavhengig av situasjonen. Misforståelser og ulike perspektiver kan forekomme på alle arbeidsplasser, og i disse tilfellene føler informanten at det er viktig å se begge parters synspunkter før det tas en videre avgjørelse, og forsøker å løse konflikten på en rettferdig måte. Det er også essensielt å ikke basere avgjørelser på følelser, men anvender i stedet en rasjonell tilnærming til situasjonen. Informanten uttrykker videre relevansen av kommunikasjon og samarbeid, og oppmuntrer til dialog mellom de involverte partene for å finne en felles løsning. Det er sjeldent at det finnes bare én rett eller feil side i en konflikt. Man må dermed forsøke å se hele bildet og anerkjenne at begge parter kan ha gyldige synspunkter. En slik lederpraksis for konflikthåndtering kan være med på å skape en inkluderende kultur på arbeidsplassen, og sørger for at konflikt håndteres på en rettferdig og produktiv måte.

I neste sitat får man et innblikk i hvordan ulike lederpraksiser kan legge til rette for kunnskapsdeling i forskjellige avdelinger.

Kunnskapsdeling er veldig viktig, det er alfa omega. Sånn som vi ser på det må man ha en generell kunnskap om organisasjonen. Hva er det vi driver med og hvor skal vi? Videre har du ulik kunnskap i hver avdeling. Det er jo noe annet for meg enn de som jobber i de ulike avdelingene. De har på en måte fått tildelt de riktige verktøyene for å kunne løse oppgavene sine. Det er en viktig del for avdelingsleder som må lære opp

sine ansatte, og være tilgjengelig for spørsmål og korrigerings. Og det er jo sånn man lærer.

-Informant 4

Dette avsnittet gir innsikt i hvordan ulike avdelinger får tildelt verktøy for å utføre sitt arbeid på best mulig måte. Videre beskrives det at informanten ser på god opplæring, tilgjengelighet og evnen til å lære av både spørsmål og feil som viktige kvaliteter for en leder. I relasjon til sistnevnte sitat mener informant 1 også at kunnskapsdeling er essensielt, og viser til en av grunnene til at en god kunnskapsdelingspraksis er relevant:

Det jeg finner i dette begrepet (kunnskapsdeling) er utvikling, og at man opprettholder god kommunikasjon og den utviklingen man trenger. Det er veldig viktig i hotellbransjen og servicebransjen at det hele tiden er endringer. Man må finne nye metoder som følger det som er aktuelt.

-Informant 1

Dette sitatet kan relateres til viktigheten av kunnskapsdeling i et samfunn som stadig er i endring. Man må derfor finne løsninger og metoder som sørger for utviklingen man trenger. Sitatet ble hovedsakelig kategorisert under kunnskapsdeling, men det viser samtidig til utvikling av lederpraksiser som kan fremme innovasjon i organisasjonen.

4.2.1 Oppsummering lederpraksis

Jeg ser et mønster blant de ulike sitatene til informantene i henhold til lederpraksiser. Et av sitatene nevner at lederen har tydelige kommunikasjonsferdigheter, og har en stabil tilnærming, som tilrettelegger for et trygt arbeidsmiljø. Et annet element som går igjen er at lederen er tilgjengelig og støttende, i sammenheng med dette kommenterer også flere at lederpraksiser i henhold til kommunikasjon er et viktig aspekt. Hovedsakelig Burde en leder håndtere ulike meninger på en produktiv måte, og man må samarbeide, komme med forslag og lytte til hverandre. Dette spiller også en stor rolle i neste del om psykologisk trygghet.

4.3 Psykologisk trygghet

psykologisk trygghet kan som nevnt defineres som en arbeidskultur preget av gjensidig respekt og tillit, der ansatte føler seg komfortable med å ta risiko, dele ideer, stille spørsmål og være sårbare uten frykt for negative konsekvenser eller sanksjoner. Informantene fikk

spørsmål om hvordan de kan tilrettelegge for å skape et trygt og tillitsfullt miljø blant teammedlemmene sine:

Det er vel kanskje det å prøve å opprettholde det sosiale også. Før og etter vakt, snakke litt om hvordan man har hatt det. Dersom det var en ubehagelig situasjon, hvordan man kan håndtere situasjonen til en annen gang. At man føler seg sett av sine kollegaer. Betygge hverandre.

-Informant 1

For å skape et trygt og tillitsfullt miljø legger informanten vekt på at man må opprettholde det sosiale, betrygge hverandre under ubehagelige situasjoner, og se sine kollegaer. Dette henger tett sammen med kommunikasjonen på arbeidsplassen, og kan relateres til neste informants tanker angående hva de vektlegger når man gir konstruktive tilbakemeldinger til kollegaer.

Absolutt det at de føler seg sett og at deres mening også er viktig. Alle har lov til å komme med en mening. Jeg vil at man skal føle at man kan komme med innspill.

-Informant 5

For både ledere og ansatte er psykologisk trygghet en svært viktig faktor for å føle seg vel på arbeidsplassen. Dette sitatet vektlegger at når man gir konstruktive tilbakemeldinger til kollegaer er det essensielt å få dem til å føle seg sett, og at deres mening har en betydning. Det er informantens ønske at ansatte skal føle seg trygge til å komme med innspill. Deres kollega nevner videre hvilke tiltak man kan utføre for å dele kunnskap og sørge for psykologisk trygghet.

De viktigste arenaene for å dele kunnskap er vel å være interessert, og å ville lære. En jobb er ikke bare en jobb, men at man tar litt eierskap. Man vil komme så fort inn i det som mulig. Være interessert, spørre, for ingen spørsmål er dumme.

-Informant 3

I henhold til dette sitatet ser man både relevansen av psykologisk trygghet, for å kunne stille spørsmål og å dele kunnskap uten å være redd for reaksjoner. Dette samsvarer med neste sitat om hvordan man som leder i organisasjonen kan tilrettelegge for at alle føler seg hørt og respektert:

Det starter jo på en måte med meg som sitter i lederstolen her. Det starter med måten jeg oppfører meg på ovenfor de andre. Hvordan jeg leder. Det er der det starter. Og så er det ledergruppe og avdelingsledere. Det handler om å skape den kulturen hvor det

er rom for å komme med innspill og forslag til forbedringer eller å utføre nye tiltak eller konsept eller hva det skulle være. Det å legge til rette for at det ikke er farlig å gjøre feil. Det er greit å gjøre feil. Feil lærer vi av, og vi blir bedre av det. Det gjør vi alle. Jeg tror på en rolig tilnærming til det. Man tar det med ro og man analyserer utfordringer og så iverksetter man tiltak. Det er veldig viktig å lytte til de ansatte når de kommer for eksempel med et gjentakende problem.

-Informant 4

Her vektlegger informanten at det starter med lederen. Man må sette standarden, og stå foran som et godt eksempel. Videre må det fokuseres på å utvikle en kultur med lav terskel for å komme med innspill og ideer. Det må være trygt nok til at ansatte kan gjøre feil, og vite at det ikke blir sett ned på, men at det er en mulighet for læring og utvikling. Videre nevner informanten hvordan det tas tak i utfordringer.

Det er viktig at de som har lederansvaret tar tak i utfordringer, og at ansatte føler seg hørt. Man skal føle seg hørt på alt, men det som jeg sa i stad, så kan en person komme med en mening uten å forstå at noe blir gjort annerledes, men avgjørelser blir jo ofte tatt av en grunn. Det er med god intensjon både for de ansatte og for gjestene våres. Det er klart det. Det er mye meninger om hvordan ting burde gjøres og det blir tatt med i betraktning, så klart. Og det er det er jo opp til avdelingslederen også som driver sin avdeling at de også har den innstillingen til at du vil skape et godt og trygt arbeidsmiljø hvor det er rom for å komme med feedback rett og slett på godt og vondt og helst hvis du kommer med kritikk, så er det fint å komme med forslag. «Jeg hører problemet, men hvordan ville du løst det». Og da kan det komme veldig mye bra.

-Informant 4

Det er tydelig at hvordan en leder oppfører seg og hvilken rolle de tar, er en viktig brikke i henhold til å skape en kultur der det er mulig å komme med innspill og forslag til forbedringer eller nye tiltak og konsepter. Det er viktig å legge til rette for at det ikke er farlig å gjøre feil, og at det å lære av feil kan bidra til å gjøre oss bedre. En rolig og rasjonell tilnærming til utfordringer kan også være gunstig. For å skape en arbeidsplass der ansatte føler seg sett og hørt, er det avgjørende at lederen praktiserer en tilnærming som respekterer alle ansatte. En leder som skaper et trygt arbeidsmiljø ved å legge til rette for tilbakemeldinger og forslag vil bidra til økt engasjement og trivsel blant de ansatte. Konkret kan dette bety at lederen oppfordrer til åpen kommunikasjon og tar imot innspill og forslag

uten å dømme eller kritisere. Det kan også inkludere å gi konstruktiv tilbakemelding og anerkjennelse for gode ideer og innsats. En leder som er lydhør og åpen for å lære av feil, vil bidra til å skape en kultur der innovasjon og utvikling skapes. Neste informant uttrykker et lignende perspektiv og kommer med forslag til tiltak man kan innføre for å fremme psykologisk trygghet i organisasjonen.

Det finnes alltid rom for forbedring. Jeg tenker kanskje man skal ta en ordentlig undersøkelse og være transparente med resultatet. Derfra må man komme med avgjørende aktiviteter som er spesifikke, målbare smartgoals. Man kommer med konkrete ting man skal gjøre for at medarbeidere skal ha det bedre. Det hadde vært fint med aktiviteter, yoga, meditasjon. Alt for å lage en lavere terskel for å prate med hverandre. Det er det jeg kommer på. Det som er vanskelig er at organisasjonen er så stor og hektisk. Det er enklere når det er mindre. Ha aktive verneombud. At de har dager man kan prate og kontaktes på. Også tror jeg aktiviteter hadde vært gunstig. Det er veldig opp til hver og en å reache out til sine kollegaer. Workshop hadde også vært kult! Fake scenarioer blant alle avdelinger for å dele mer kunnskap.

-Informant 2

Dette sitatet viser at informantens syn på psykologisk trygghet innebærer å skape et miljø der medarbeiderne føler seg trygge og komfortable med å dele kunnskap og ideer. Det antyder også at det kan være utfordrende å skape et slikt miljø i en stor organisasjon med høy arbeidsbelastning. Informanten foreslår flere tiltak som kan bidra til å øke psykologisk trygghet, som å gjennomføre en undersøkelse og være transparente med resultatene, sette målbare mål og aktiviteter for å styrke samarbeidet og fellesskapet mellom medarbeidere, og tilby workshops og øvelser som kan hjelpe medarbeidere med å utvikle ferdigheter og dele kunnskap. Informanten viser også en bevissthet om betydningen av å ha aktive verneombud og dedikerte kommunikasjonskanaler for å øke psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Samlet sett viser dette sitatet at informantens syn på psykologisk trygghet involverer å skape en kultur der medarbeidere kan føle seg trygge og oppmuntret til å dele sin kunnskap og ideer.

4.3.1 Oppsummering psykologisk trygghet

Betydningen av psykologisk trygghet i organisasjonen fremstilles som svært essensiell. Det er en felles enighet at man ønsker en arbeidskultur hvor de ansatte kan føle seg trygge nok til å

komme med innspill, tanker og ideer. Informantene kommer også med forslag til tiltak for å fremme psykologisk trygghet som blant annet aktiviteter som yoga eller lignende, for å skape en lavere terskel for å kommunisere med sine kolleger.

4.4 Oppsummering

I del 4 har intervjuene blitt analysert, og i hovedsak kan funnene basert på kunnskapsdeling, ledelse og psykologisk trygghet presenteres slik:

Relatert til kunnskapsdeling i organisasjonen beskrives det av de fleste informanter som en kontinuerlig prosess som vektlegger spesielt veiledning, råd og samarbeid. I sammenheng med situasjoner med uforutsette hendelser eller praktiske situasjoner er det for samtlige svært relevant at kunnskapen både har blitt delt på forhånd, eller at man lærer av situasjoner, som man igjen deler videre med sine kolleger. Sentralt i intervjuene verdsetter alle informantene behovet for læring og ferdighetsutvikling, og det påpekes at det kan tilrettelegges for flere tiltak som sørger for mer effektiv deling av kunnskap.

I sammenheng med lederpraksiser ser jeg at samtlige informanter belyser at lederpraksiser er relevante i sammenheng med både psykologisk trygghet og kunnskapsdeling på arbeidsplassen. Flere informanter nevner at deres ledere er tilgjengelig og støttende, men et av sitatene skilte seg ut ved å påpeke at man kan være “for tilgjengelig”. Bakgrunnen for dette var at er en leder for tilgjengelig er det både sjanser for at lederen blir utbrent, men ved dette også de ansatte. Som skrevet tidligere går lederen ofte frem som et godt eksempel, og ved å være konstant tilgjengelig kan dette faktisk være noe negativt. Sitatet ble videre dratt i en positiv retning ved å understreke at grensesetting er noe som gunstig for både ledere og ansatte. At lederen står foran som et godt eksempel er dermed viktig å påpeke, samtidig som at informantene påpeker at det er et felles ansvar å bidra til å skape et godt miljø.

Videre sammenlignes informantenes sitater angående psykologisk trygghet i organisasjonen. Generelt sett er informantene enige om at psykologisk trygghet spiller en stor rolle for kulturen på arbeidsplassen. Det er en også en felles mening om at det er rom for forbedring på arbeidsplassen, men informantene nevner videre at praksiser som lederen skaper oppmuntrer til å stille spørsmål, og ha samarbeid mellom avdelingene. Det understrekes at det jobbes for å skape en kultur for trygghet. Dette gjøres ved å opprettholde det sosiale samholdet i og på tvers av avdelinger. De ansatte prater med hverandre i pauser, før og etter

vakt og håndterer uforutsette hendelser sammen. Under spørsmålet om hvordan informantene bidrar til å skape psykologisk trygghet nevnte de aller fleste at det oppmuntres til å være åpne, se og høre hverandre, stille spørsmål og at det er greit å gjøre feil, dette skaper et mer inkluderende miljø i organisasjonen.

5. Diskusjon

I diskusjonsdelen vil hovedfunnene fra analysen diskuteres på grunnlag av de teoretiske perspektivene i oppgaven, samt de sentrale begrepene nevnt. Strukturen bygger på begrepene kunnskap, ledelse og psykologisk trygghet, i sådan rekkefølge. Formålet med dette kapittelet er å besvare problemstillingen “Hvilken betydning kan lederpraksiser ha for hvordan kunnskapsdeling foregår og opplevelsen av psykologisk trygghet?”. Del 5.1 ser i hovedsak på kunnskapsperspektivene, og deretter hvordan ulike kunnskap tilrettelegger for kunnskapsdeling i organisasjonen. Videre drøftes lederpraksiser i del 5.2. I denne delen refereres det til ulike former ledelse som omtalt i teorikapittelet, samt rollen ledelsen har for hotell- og service-bransjen. Det henvises deretter til ulike praksiser og tiltak som kan fremme kunnskapsdeling og psykologisk trygghet. Del 5.3 er en avslutning av diskusjonsdelen, som omhandler psykologisk trygghet, og hvordan ledere og medarbeidere kan sørge for å utvikle en vellykket organisasjon der kollegaer føler seg komfortable med å uttrykke ideer, ta risiko, og dele sine bekymringer (Edmondson, 2018).

5.1 Ulike tilnæringer til kunnskap i servicebransjen

I teoridel 2.1, viste Cook og Brown (1999) til begrepene "knowledge" og "knowing" for å tydeliggjøre forskjellen på kunnskap mennesker innehar, og kunnskap mennesker aktivt anvender i situasjoner for å blant annet løse oppgaver. “Knowledge” referer til den tause kunnskapen som kan være vanskelig å uttrykke, og “knowing” peker til den eksplisitte kunnskapen som lettere kan læres bort og demonstreres i praksis (Cook og Brown, 1999). Både taus og eksplisitt kunnskap er svært viktig i serviceyrket. En resepsjonist som har vært i arbeid over tid har sannsynligvis tilegnet seg taus kunnskap som gjør at kunnskapen sitter i fingrene og er kroppsliggjort, og dette sørger for at det er en flyt i arbeidsdagen. Den tause kunnskapen som etter hvert blir opparbeidet blir til erfaring som de ansatte besitter, og legger til rette for normer og rutiner. Kompetansen og kunnskapen til en resepsjonist inkluderer derfor mye taus kunnskap fra praktisk anvendelse i jobben. I tillegg til dette kan man også se

for seg at stemmebruk, kroppsspråk, og måten man leverer en beskjed til en gjest er av stor betydning. Dette er dermed taus kunnskap i handlingen som gjennomføres. Man fokuserer kanskje ikke på kunnskapen, men den fungerer i praksis. Taus kunnskap må demonstreres, praktiseres og kroppsliggjøres, nevner Filstad (2022). Taus kunnskap deles vanligvis gjennom direkte observasjon, imitasjon, lærlingordninger og uformelle interaksjoner innenfor arbeidssammenheng, der ansatte lærer av erfarne medarbeidere og gradvis internaliserer kunnskapen gjennom praksis og deltakelse.

I en organisasjon er man også avhengig av den eksplisitte kunnskapen som ligger nedskrevet i rutiner, systemer og dokumenter for å gjennomføre sitt arbeid. Når man er nyansatt som resepsjonist er det kanskje et større fokus på den eksplisitte kunnskapen, også kjent som spesifikk og målrettet informasjon, i motsetning til taus kunnskap som er mindre uttalt og vanskelig å uttrykke (Polanyi, 1966). Dette skyldes at resepsjonister ofte må håndtere en rekke ulike oppgaver og svare på forskjellige spørsmål fra gjester, besøkende og ansatte. Eksplisitt kunnskap innebærer for eksempel å ha grundig kjennskap til både andre avdelinger, samt hotellets fasiliteter og tjenester, som romtyper, priser, innsjekk- og utsjekkingsdager, telefonnummer, beliggenhet av møterom, transporttjenester og lignende. Resepsjonister bør også være oppdatert på lokale attraksjoner, restauranter, transportforbindelser, turstier i området, og andre relevante opplysninger for å kunne hjelpe gjestene med deres behov og forespørsler. Når man kommer som gjest ønsker man korrekt og pålitelig informasjon. Dermed er det effektivt å ha eksplisitt kunnskap når man jobber som resepsjonist. Dette gjør det lettere å gi nøyaktige og reliable svar på spørsmål og gi gjestene en profesjonell og informativ service. Resepsjonister kan også dra nytte av evnen til å finne og oppdatere informasjon raskt, for eksempel ved å bruke databaser, referansemateriell eller kommunikasjon med kolleger, for å sikre at de har tilgang til riktig informasjon til enhver tid. Når den eksplisitte kunnskapen er på plass er det ekstra viktig at man klarer å levere informasjonen på riktig måte. I dette tilfellet kan den tause kunnskapen utgjøre forskjellen på en god og en fantastisk resepsjonist. Den tause kunnskapen gir det lille ekstra, og sørger for en enda bedre kundeopplevelse.

I en organisasjon som denne masteroppgaven tar utgangspunkt i, kan man se at det å skille mellom kunnskapene gir gode muligheter for en leder til å identifisere arenaene hvor deling av kunnskap kan forekomme. I følge Filstad (2022) er det gunstig å utvikle strategiske tiltak og tilrettelegge læringsprosesser for kunnskapsdeling for både taus og eksplisitt kunnskap.

Det nevnes videre at strategien kan legge føringer for hvilken kompetanse som er foretrukket, samt hvilken kunnskap og kompetanse som skal deles. Her vil det være relevant å trekke inn SEKI-modellens betydning for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i hotellbransjen.

Som nevnt består SEKI-modellen av følgende deler: Sosialisering, som foregår når man stiller spørsmål til sine medarbeidere. Man setter ord på sin egen kunnskap om temaet, og man setter ord på ny kunnskap. Del to, eksternalisering, hvor det oversettes fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Dersom det har blitt stilt et spørsmål og man får ny informasjon, vil ny og gammel kunnskap kombineres. Finner man kunnskapen som ble innhentet relevant vil man kombinere sin egen kunnskap med den nye, og det vil til slutt internaliseres og gjøres om til sitt eget (Nonaka & Von Krogh, 2009). Videre vises punktvis de fire delene relatert til organisasjonen:

Sosialisering i hotellbransjen: I en hotellvirksomhet kan sosialisering fremmes ved at lederen oppmuntrer ansatte til å observere og samarbeide med både nye og erfarne kolleger. Det kan også inkludere opplæring og mentorordninger for å enklere tilrettelegge for kunnskapsdeling. Å skape oppholdssteder der de ansatte kan sosialisere er derfor gunstig, enten disse stedene er på arbeidsplassen, eller digitalt.

Eksternalisering av kunnskap: Lederen kan sørge for at ansatte dokumenterer sine erfaringer, gunstigste praksiser, håndtering av visse situasjoner, og ideer i digitale plattformer eller felles ressurser. Dette kan også inkludere regelmessige møter der ansatte deler sine innsikter og refleksjoner. Et eksempel på dette fant sted i del 4.1, i analysen av intervjuer i henhold til kunnskapsdeling. Da henviste informanten til opplæringsfasen, og at all nyttig informasjon hadde blitt nedskrevet for å sørge for en mer effektiv prosess. Eksplisitt kunnskap ble dermed strukturert og organisert for å fremme læring og sørge for at kunnskapen er lett å finne tilbake til.

Kombinering av kunnskap: Lederen i organisasjonen kan legge til rette for at kunnskap kombineres ved å etablere tverrfaglige arbeidsgrupper eller avdelinger som jobber med spesifikke utfordringer. Setter man ansatte fra forskjellige avdelinger sammen i et rom vil man få ulike perspektiver på situasjoner, og dette kan hjelpe til med å utvikle innovative løsninger. Dette relateres til funnene i analysen, del 4.2, hvor informanten hevder at flere meninger kan være positivt for å komme frem til de beste løsningene, det kan likevel være en utfordring dersom meningene blir for mange og omfattende. Her nevner informant at når meninger og utfordringer deles er det ønskelig med forslag til tiltak for problemløsingen.

Internalisering av kunnskap: Lederen kan støtte ansattes internalisering av kunnskap ved å tilby opplæring og utviklingsmuligheter som hjelper medarbeidere med å anvende ny kunnskap i sitt daglige arbeid. Dette kan anses i sammenheng med teoridel 2.3, der lederen oppmuntrer til samarbeid og teamarbeid ved å sørge for opplæring og utvikling av ansatte (Filstad, 2022). Det vises også i analysedel 4.1, der informanten beskriver gode lærings og utviklingsmuligheter som følge av leders tilretteleggelse gjennom dokument, kurs og workshops. I internaliseringsdelen er det viktig at de ansatte tar i bruk praksisene de har lært fra kollegaer og andre ressurser, og gjør det til sitt eget. Bruker man kunnskapen i sitt daglige arbeid vil den etter hvert bli internalisert.

Hvordan en leder går frem for å dele kunnskap er avgjørende for organisasjonen. En konsekvens av at kunnskapsdelingen ikke fungerer optimalt i bedriften kan resultere i mindre gunstig utnyttelse av ressursene man besitter. Kunder vil få kanskje få et mindre vellykket opphold dersom de stiller spørsmål betjeningen ikke kan besvare. I verste fall kan det forekomme ulykker, eller hendelser som for eksempel brann i anlegget. Her har resepsjonisten en sentral rolle når det gjelder å håndtere situasjonen på en trygg og effektiv måte. Skulle det forekomme at kunnskapsdelingen er utilstrekkelig, slik at den ansatte ikke vet hvilke rutiner man har i en brannsituasjon, kan dette være svært kritisk. Derfor er det relevant å se på informasjonen i analysedel 4.3 som vektlegger betydningen av “falske scenarioer” som gir god kunnskap for hvordan en situasjon skal håndteres.

I disse tilfellene spiller både taus og eksplisitt kunnskap en avgjørende rolle. Både det å ha rutinene skrevet ned som eksplisitt kunnskap, og å besitte taus kunnskap som er avhengig av kontekst og erfaring (Nonaka & Von Krogh, 2009). Det er mulig resepsjonisten ikke har stått i situasjonen før, men har fått instruksjoner ved hjelp av workshops eller “skuespill” i forkant av hendelsen. Ved hjelp av disse verktøyene vil resepsjonisten vite hvordan hun eller han skal agere, og at samarbeid i en slik situasjon er relevant. Dette kan relateres til et av intervju spørsmålene i del 4.1 om kunnskapsdeling, da en informant ble stilt spørsmål om hvordan de samarbeider med kollegaer. Informanten hevdet at det er mange avdelinger som samarbeider om ting som skal gjøres, og de jobber som et team. Informanten indikerer at samarbeid og kunnskapsdeling i forskjellige avdelinger er essensielt i organisasjonen, og hvor viktig det er å jobbe sammen for å sikre at arbeidet er av ypperste kvalitet. Dette viser også relevansen av det å dele kunnskap både innad i teamet, og på tvers av avdelinger, for å sikre best mulig resultat. Dette gjelder dermed i alle situasjoner, til og med dersom det skulle

oppstå en faretruende situasjon. Med dette som utgangspunkt forstår man at kunnskapsdeling er svært relevant når det kommer til faresituasjoner, men man finner også viktigheten av kunnskapsdeling og psykologisk trygghet når det kommer til andre sider av organisasjonen. En annen informant beskrev også i del 4.1 at det oppstår mange uforutsette hendelser på arbeidsplassen. I slike situasjoner er det sentralt at man har en leder man kan kontakte for å finne støtte og svar, som diskuteres i neste del 5.2.

Denne delen har vist relevansen av ulike tilnærminger til kunnskap, hvordan det gjenspeiles i hvilke tiltak som innføres, samt hvordan kunnskapen skal deles for å få best mulig resultat både for medarbeideren og for organisasjonen. I neste delkapittel 5.2 refereres det til de ulike typene ledelse omtalt i teorikapittelet, og hvilken rolle ledelsen har for hotell- og servicebransjen. Det vises også til ulike lederpraksiser og tiltak som kan fremme kunnskapsdeling og psykologisk trygghet.

5.2 Hvilken betydning har lederpraksiser for organisasjonen?

Teoridel 2.2 omhandler ledelse, og hvordan perspektivet på ledelse har endret seg, og at eldre teorier om ledelse ikke lenger egner seg i det moderne samfunnet (Filstad, 2022). De eldre teoriene fokuserte kun på personlighetstrekk og hvordan man «fødes» som en leder. Trekkene er satt, og de kan ikke utvikles. Nyere teorier fokuserer derimot mye på konteksten man leder i, og at ledelse er situasjonsbetinget (Filstad, 2022). På den ene siden er det forståelig at når man leder en organisasjon kan arbeidsdagen ofte preges av uforutsigbarhet og uforutsette hendelser, enten det kommer utenfra eller innad i organisasjonen. I slike tilfeller vil det ikke kun være relevant å ha lest om ulike lederstiler, men man burde se det i en kontekst, og forsøke bruk av ulike praksiser for å se hva som egner seg og hva som gagnar situasjonen best. Det er dermed kontekstavhengig. På den andre siden vil en leder som for eksempel er svært sjenert, og ikke håndterer å ha de tøffe samtalene som noen ganger må til, kanskje ikke ganne seg som en leder. Dette kan diskuteres i lys av definisjonen om ledelse som er: "en prosess der en person påvirker en gruppe av individer til å oppnå et felles mål", (Northouse, 2016, s.6). om nevnt innebærer denne definisjonen at ledelse er en aktivitet som innebærer påvirkning, og at denne påvirkningen skjer i en gruppesituasjon. Her kan det også stilles spørsmål til om det også inkluderer én til én situasjoner, og om lederens holdninger spiller noen rolle. I likhet med Raelins (2016) teori om ledelse som praksis anses ledelse som noe som blir utviklet som følge av den sosiale og kulturelle sammenhengen den utøves i. Ledelse

læres i praksisen hvor man reflekterer, og kollektive samhandlinger finnes. Raelin vektlegger at ledelse ikke nødvendigvis avhenger av personlige egenskaper, men nevner likevel at lederferdigheter kan læres og utvikles gjennom praksis og erfaring (Raelin, 2016). I funn og analyse del 4.2, som belager seg på sitater fra intervjuene i henhold til ledelse, nevner en informant at sin leders tidligere erfaring fra både hotellbransjen, samt andre bransjer, gjør at lederen har et godt erfaringsmessig utgangspunkt. Denne utviklingen har muligens oppstått i sammenheng med det både Raelin (2016) og Northouse (2016) beskriver, om at ledelse utvikles i tråd med den kontekstuelle sammenhengen. Informanten nevner videre, at grunnet lederens tidligere erfaringer evner hen å se hvilke praksiser som fungerer eller ikke i henhold til organisasjonens utvikling.

I funn og analysedel 4.2 beskriver en informant egenskaper sin leder innehar, som kan bidra til å utvikle effektive lederpraksiser. Informanten vektlegger at lederen har tydelige kommunikasjonsferdigheter, har et stabilt humør, og er profesjonell og fleksibel i sin tilnærming. Informanten forklarer at lederen gir sine ansatte stor frihet og stoler på dem, noe som kan gi en følelse av tillit og ansvar blant de ansatte. Informanten konkluderer med at lederen er veldig dyktig i sin lederrolle, noe som indikerer at de positive egenskapene og praksisene lederen viser, kan ha en god effekt på arbeidsmiljøet og produktiviteten på arbeidsplassen. Disse trekkene kan sammenlignes ytterligere med mer transformasjonell ledelse, hvor fokuset ligger på å inspirere ansatte ved å stå frem som et godt eksempel (Yahaya og Ebrahim, 2016). I informantens tilfelle kan det også tenkes at man opplever større indre motivasjon når man ser opp til sin leder, og setter pris på lederens tilrettelegging for en positiv arbeidskultur.

I relasjon til hvilken type ledelse som egner seg best i hotell- og servicebransjen vil det være relevant å referere til artiklene som hevder at yngre generasjoner ønsker en endring i lederpraksiser, som involverer et sterkere behov for kunnskapsdeling og særlig psykologisk trygghet (Detert & Burris, 2016). Uansett om det finnes generasjonsforskjeller eller ikke, viser informasjonen presentert tidligere i teksten fra blant annet Edmondson (2018), Filstad (2022) og Northouse (2016) at et arbeidssamfunn i endring krever tilpasninger i ledelsespraksiser. Fokuset på psykologisk trygghet og kunnskapsdeling innebærer at ledere må skape en kultur som oppmuntrer til åpen kommunikasjon og samarbeid (Edmondson, 2018). De ansattes ønske om balanse mellom arbeid og privatliv trenger fleksible arbeidsordninger og en forståelse for behovet for selvutvikling. Videre krever individualiseringen en tilnærming til ledelse som gir rom for personlig utvikling og autonomi.

Moderne lederpraksiser burde tilpasse seg endringer og ha et økende fokus på psykologisk trygghet, balanse og individuell støtte (Anderson, et al., 2017). I funn og analyse del 4.2 nevner en informant at lederen gir mye rom for frihet og selvstendighet i organisasjonen. På den ene siden sørger dette for personlig utvikling og autonomi. På den andre siden kan for mye tillitt lede til at medarbeideren ikke føler seg sett, selv om dette ikke måtte være tilfellet. Ledere kan i den sammenheng utvikle en mer adaptiv ledelsesstil som tar hensyn til individuelle behov og preferanser blant sine ansatte. Dette kan inkludere mer fleksible arbeidsordninger og fjernarbeid, effektiv delegering av ansvar, samt regelmessige samtaler for å forstå deres mål, ambisjoner og personlige utviklingsveier. Ved å tilby en mer personlig støtte og veiledning, vil ledere kunne oppmuntre til individuell vekst og engasjement. Dette vil også være med på å skape kultur med psykologisk trygghet der ansatte føler seg komfortable med å dele tanker, ideer og bekymringer uten frykt for negative konsekvenser (Edmondson, 2018). Dette kan også oppnås ved å oppmuntre til åpen dialog, gi konstruktiv tilbakemelding og vise empati overfor ansattes utfordringer.

Denne delen har tatt for seg forskjellige tilnærminger til ledelsesbegrepet, samt gitt sett på lederpraksiser og tiltak som kan fremme organisatorisk suksess. I henhold til denne delen er det relevant å se nærmere på psykologisk trygghet, og hvordan det kan tilrettelegges for å skape en arbeidskultur der medarbeidere deler sine meninger uten frykt for sanksjoner (Edmondson, 2018).

5.3 Betydningen av psykologisk trygghet

Innenfor alle arbeidsplasser burde psykologisk trygghet være en viktig faktor, men i denne oppgaven ligger fokuset på hotell- og servicebransjen. I denne bransjen ser man i både funn og teori at samarbeid sentralt for å opprettholde god service. Psykologisk trygghet er identifisert som en sentral faktor som skaper et grunnlag for gunstigere interaksjon og samhandling blant kollegaer (Detert & Burris, 2016). Man kan se på psykologisk trygghet som et fenomen som konseptuelt rammer inn en kultur der kollegaer på jobb føler seg komfortable med å uttrykke ideer, ta risiko og dele bekymringer (Edmondson, 2018). Psykologisk trygghet legger et fundament for et effektivt arbeidsmiljø bygget på trivsel og tillitt. I hotellbransjen, hvor hverdagen preges av variert gjestekontakt og komplekse situasjoner, er et slikt miljø av stor betydning. Kollegaer som føler seg psykologisk trygge, vil

være mer tilbøyelige til å dele sine tanker, erfaringer og perspektiver med kollegaer, noe som gir rom for rikere innsikt og en mer helhetlig problemløsning (Edmondson, 2018).

Ved å fremme en atmosfære av psykologisk trygghet, blir barrierene som kan hindre medarbeideres deltakelse vesentlig redusert. Disse barrierene kan for eksempel være frykt for avvisning eller latterliggjøring (Edmondson, 2018). Lederens rolle i å skape psykologisk trygghet er essensielt i en organisasjon (Edmondson, 1999). Ved å oppmuntre til åpen kommunikasjon, se ulike synsvinkler, og å se på feiltrinn som læringsmuligheter, sørger lederen for å fremme et trygt jobbmiljø (Edmondson, 1999). Dette kan ses i sammenheng med analysedel 4.3, hvor informantene forstår viktigheten med en lav terskel for å komme med innspill, og vektlegger at det må være trygt for ansatte å gjøre feil.

Følelsen av psykologisk trygghet på arbeidsplassen kan lede til bedre kommunikasjon, ideutveksling, og samarbeid (Edmondson, 2018). Ansatte på ulike avdelinger og med forskjellig ekspertise kan dra nytte av en slik delingskultur, hvor selv de mest reserverte medarbeidere kan finne en plass for å ytre sine tanker og ideer. Sammenhengen mellom psykologisk trygghet og kreativitet bør også fremheves. På et hotell, der unike situasjoner ofte krever innovative løsninger, skaper en arbeidskultur som i høy grad preges av psykologisk trygghet og et grunnlag for kreativitet. Ideer som kanskje ellers ville ha blitt undertrykt, får rom til å vokse og utvikle seg. Dette potensialet for kreativitet kan være avgjørende for å håndtere uforutsette hendelser eller tilby unike gjesteopplevelser. Når ansatte føler seg trygge nok til å dele både suksesshistorier og feiltrinn, fremmer det en kultur for læring og kontinuerlig forbedring (Edmondson, 2018). Mangfoldet av erfaringer og perspektiver som blir delt, sørger for flere ulike tilnærminger og synspunkter som kan anvendes for å komme frem til nye løsninger til oppgaver og utfordringer.

I hovedsak kan det fastslås at medarbeidere som føler seg akseptert, respektert og hørt, opplever en høyere grad av tilfredshet og engasjement (Edmondson, 2018). Dette viser seg i funn og teori der man ser at psykologisk trygghet spiller en sentral rolle for at både ledere og medarbeidere føler seg vel. I del 4.3 belyses det at det er essensielt å føle seg sett, og å vite at medarbeideres mening har en betydning. Dette synet har positive påvirkninger for gjestetilfredshet, da ansatte som føler seg godt ivaretatt er mer tilbøyelige til å investere tid og innsats for å sørge for optimale kundeopplevelser (Lu og Gursoy, 2013). Psykologisk trygghet kan dermed anses som avgjørende i hotell og service-bransjen. Det er med på å

skape et miljø der åpen kommunikasjon, kreativitet og samarbeid utvikles på best mulig måte. Gjennom å oppmuntre til deltakelse og respektfull dialog gir det psykologisk trygghet og et bedre grunnlag til å håndtere utfordringer, drive innovasjon og fremme en høy grad av arbeidstilfredshet. I kontrast til det litt hektiske og uforutsigbare miljøet til hotellbransjen, fungerer psykologisk trygghet som en stødig grunnmur som fremmer et positivt og produktivt arbeidsmiljø.

6. Konklusjon

Hotellbransjen er en servicebasert næring med høyt fokus på gjestetilfredshet, som oppgaven viser at drar stor nytte av å skape en kultur med både kunnskapsdeling og psykologisk trygghet blant sine ansatte. Disse begrepene sørger for interaksjon, læring og et løsningsorientert samarbeid blant medarbeidere, som igjen kan føre til innovasjon i form av nye, forbedrede løsninger. I denne masteroppgaven har jeg undersøkt hvordan medarbeidere i en organisasjon i service og hotellbransjen kan dra nytte av ulike lederpraksiser, samt hvordan lederpraksisene spiller en rolle for kunnskapsdeling og psykologisk trygghet i organisasjonen. Dette har blitt undersøkt basert på problemstillingen:

“Hvilken betydning kan lederpraksiser ha for hvordan kunnskapsdeling foregår og opplevelsen av psykologisk trygghet?”

Det tydeliggjøres i både funn og diskusjon at informantene verdsetter kunnskapsdeling, og at kunnskapsdeling oppnås best i avdelinger hvor trygghet og tillit er en konsekvens av optimal lederpraksis. Likevel kan det til tider observeres faktorer, som at organisasjonen fortsatt er i en åpningsfase, at den er stor og hektisk, og at disse faktorene kan ha en negativ effekt på kunnskapsdeling og psykologisk trygghet.

Når det kommer til hvilken betydning lederpraksiser har for kunnskapsdeling og psykologisk trygghet kommer flere funn til syne, basert på informantenes innspill og relevant teori: Å dele kunnskap leder til samarbeid, og mine funn viser at samarbeid ofte gir bedre resultater enn individuelt arbeid. Når man jobber sammen, kan man raskere komme frem til ulike løsningsalternativer og identifisere fordeler og ulemper knyttet til problemet. Dette skaper mer variasjon av tanker og ideer, og deltakere med forskjellig bakgrunn og ulike fremgangsmåter bidrar til større mangfold i løsningsprosessen. Dette samarbeidet, som baseres på kunnskapsdeling og psykologisk trygghet, fremmer en arbeidskultur med

motiverte medarbeidere, og sørger for høy kvalitet både relatert til medarbeidertilfredshet, og kvalitet i organisasjonen generelt.

En lederpraksis som viser seg gunstig i relasjon til funn og teori er å tilrettelegge for kontinuerlig læring og utvikling ved å tilby opplæringsmuligheter, workshops og mentorprogrammer. Dette appellerer til ansatte som har et ønske om å utvide sine ferdigheter og fremme karrieren. Det er også gunstig lederpraksis å anerkjenne og gi tilbakemeldinger for sine ansattes arbeid. Ved å synliggjøre ansattes arbeid og prestasjoner bidrar dette ofte til å opprettholde motivasjon og engasjement (Yahaya og Ebrahim, 2016).

I en hotellbransje som er i stadig endring er kontinuerlig forbedring og tilpasning kritiske aspekter. Kunnskapsdeling spiller en vesentlig rolle i denne konteksten ved å sikre at medarbeideres kompetanse forblir relevant i lys av gjestenes tilfredshet og forventninger. Ut ifra både funn, teori og diskusjon kan det fastslås at kunnskapsdeling og psykologisk trygghet er uunnværlig blant ledere og ansatte i hotellbransjen- og servicebransjen.

Betydningen av psykologisk trygghet i organisasjonen fremstilles som svært essensiell både i funn og diskusjon. Det er en felles enighet at man ønsker en arbeidskultur hvor medarbeidere kan føle seg trygge nok til å komme med innspill, tanker og ideer.

Ut ifra funn og diskusjon vises det at ulike lederpraksiser er sentrale for måten kunnskapsdeling og psykologisk trygghet utspiller seg i organisasjonen. Dette gir et grunnlag for økt effektivitet, samarbeid på tvers av avdelinger og en løsningsorientert tilnærming.

Disse fenomenene er ikke bare en nøkkel til å skape en vellykket gjesteopplevelse, men de er også viktige begreper når det kommer til behovet for utvikling og trygghet i en stadig skiftende bransje.

6.1 Studiens begrensninger

I denne delen vil det redegjøres for mulige begrensninger for denne masteroppgaven.

Hovedsakelig går den største begrensingen ut på at dette er den første oppgaven jeg har skrevet med et såpass stort omfang. Det var en bratt læringskurve både i henhold til å samle inn data og reflektere over hvilke teorier som var mest relevant i en periode med begrensede tidsressurser. Angående datainnsamlingen fra intervjuene gjennomførte jeg prøveintervjuer med familie og venner i tiden før, men jeg bemerket meg først svakheter ved intervjuet og spørsmålene etter jeg kom i gang med oppgaven. Dette kunne vært gunstig å stille bedre oppfølgingsspørsmål, og få informantene til å gå dypere inn i temaene, samt stilt spørsmål

som for eksempel deres subjektive mening om “hva en god leder gjør” og lignende. Det kunne også vært relevant med observasjon for å samle inn mer data, se informantene samhandle og få et oversiktlig blikk over hvordan lederpraksisene faktisk la til rette for kunnskapsdeling og psykologisk trygghet på arbeidsplassen. For å skaffe mer informasjon hadde det også vært gunstigere med flere informanter og intervjuer.

En annen begrensning er at jeg valgte å fokusere på servicebransjen i Norge. Det kunne vært interessant å utforske data fra andre land, men det ville blitt for omfattende. Likevel har jeg anvendt litteratur fra blant annet Japan, med SEKI-modellen og Amy Edmondson med psykologisk trygghet, som baserer seg på amerikanske organisasjoner. Dette kan føre til noe variert betydning når anvendt i norsk kontekst. Derfor har jeg også sett på litteratur fra Cathrine Filstad, som har publisert mye om arbeidsmiljø og arbeidskultur i Norge. Filstad har hentet inspirasjon fra Raelins “Leadership as Practice”, som har et interessant syn på ledelse, og jeg ser dermed både på bokens forklaringer, samt måten Filstad har tolket boken.

6.2 Forslag til videre forskning

Denne masteroppgaven fokuserer, ved bruk av kvalitativ casestudie, på lederpraksisers betydning for kunnskapsdeling og psykologisk trygghet. Som teksten viser, er det et svært relevant tema i dagens samfunn. For videre forskning kan det være gunstig å arbeide videre med denne problemstillingen, men å sørge for å innhente mer data, og ha flere intervjuer, samt observasjon. Oppgaven er av en relativt subjektiv tilnærming, og med det er det vanskelig å generalisere mine funn, dermed kan det være gunstig for videre forskning å tillegge materiale som er mer generaliserbart. Videre forskning kan også inkludere synet på lederpraksiser i andre organisasjoner, og se om ulike organisasjoner krever ulike lederpraksiser, og om kunnskapsdeling og psykologisk trygghet da vil være sentrale faktorer.

Det kan også være interessant for andre felt å bruke en mer psykologisk tilnærming til ledelse, og sette personlighetstrekk og kontekstuell ledelse opp imot hverandre i relasjon til oppgavens problemstilling.

7. Litteraturliste

Ali, A.A., Panneer Salvam, D. D. D., Paris, L. & Gunasekaran, A. (2019). *Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry*. Journal of Knowledge Management, 23(9), 1806-1837.

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). *What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation*. Leadership Quarterly, 28 (1), 245–260. Hentet fra: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. (5. Utg). Oxford University press.

Cascio, W. F. (2019). *Training trends: Macro, micro, and policy issues*. Human Resource Management Review, 29(2), 284–297. Hentet fra: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.001>

Clements, A. J. (2023). *A critical review of research on generational cohorts*. Hentet fra: <https://doi.org/10.31234/osf.io/vkqb9>

Cook, S. D. Noam & Brown, John. (1999). *Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing*. Organization Science. 10. 381-400. 10.1287/orsc.10.4.381.

Dalland, O. (2020) *Metode og oppgaveskriving*. 7. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). *Can your employees really speak freely?* Harvard Business Review, 94(1), 80-87.

Drew, C. (2023). *Great Man Theory of Leadership: Examples, Pros and Cons*. Helpful Professor. Hentet fra: <https://helpfulprofessor.com/great-man-theory-of-leadership/> 07.09.23

Døving, E (2016). *Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner*, i E. Døving, B. Elstad & Aa. Storvik (red.): *Profesjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44.

Edmondson, A. (2014) *Building a psychologically safe workplace*. TedX talks (Youtube Video). Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Ellingsvåg, S. (2023). *Genene våre er mer avgjørende enn vi tror*. Ledernytt. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/genene-vaare-er-mer-avgjoerende-enn-vi-tror.6538931-112372.html>

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). *Building an innovation factory*. *Harvard Business Review*, 78(3), 157-166.

Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (4th ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.

Kane, G. (2019) *The Technology Fallacy*. *Research-Technology Management*, 62:6, 44-49, DOI: [10.1080/08956308.2019.1661079](https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079)

Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon. (2015). *N3, Nytt, nyttig, nyttiggjort*. Hentet 26.09.23 fra: <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lagace, M., (2019). *How To Build a Fearless Organization*. Harvard Business School. Hentet fra: <https://hbswk.hbs.edu/item/make-your-employees-psychologically-safe, 24.02.23>

Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2017). *Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries*. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 416-432.

Lu, A., & Gursoy, D. (2013). *Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?*, *Journal of Hospitality and Tourism Research*. Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/280013257_Impact_of_Job_Burnout_on_Satisfaction_and_Turnover_Intention_Do_Generational_Differences_Matter

Newman, A., Donohue, R., Eva, N., & Patrick, H. (2017). *Psychological safety: A systematic review of the literature*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 365-386.

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. doi:10.1016/S0024-6301(99)00115-6

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). *Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory*. *Organization science*, 20(3), 635-652. Hentet fra: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks: SAGE.

Nylehn, B. (2009). *Ledelse som profesjon, i Profesjonsledelse og kunnskapsorganisering*. Hentet fra: <http://www.profesjon.no/nylehn-borre-2009-ledelse-som-profesjon/>

Olseng, E. T., Olsen, T. H., Gausdal, J. (2017). *Hva er service?*. NDLA. Hentet fra: <https://ndla.no/article/11701>

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge and Kegan Paul.

Raelin, J. A. (2016). *Introduction to leadership-as-practice: Theory and application*. Routledge.

- Sander, K. (2022). *Inkrementell Innovasjon*. Hentet fra: <https://estudie.no/inkrementell-innovasjon/>
- Silverman, D. (2017). *Doing Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2000). *The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952–1993*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 1007-1021.
- Uludağ, Ö., Philipp, P., Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C., & Matthes, F. (2022). *Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study*. *Journal of Systems and Software*, 194, 111473. Hentet fra: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111473>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). *Strategic Leadership and Organizational Learning*. *The Academy of Management Review*, Apr., 2004, Vol. 29, No. 2 (Apr., 2004), pp. 222-240
Publisert av: Academy of Management. Hentet fra: <https://www.jstor.org/stable/20159030>, 24.02.23
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- World Health Organization. (2010). *Global strategy on occupational health for all: The way to health at work*. Geneva, Switzerland.

Yahaya, R. and Ebrahim, F. (2016). *Leadership styles and organizational commitment: literature review*. Journal of Management Development, Vol. 35 No. 2, pp. 190-216.
<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1108/JMD-01-2015-0004>

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Personvernombud

Vedlegg 2: Informert samtykke

Vedlegg 3: Intervjuguide

Figur 1: SEKI-modellen fra Nonaka et al. 2000:12

Vedlegg 1: Personvernombud

02/02/2023, 11:37

Meldeskjeema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjeema / Evilke ledepraksiser nåv](#) / [Kategori](#) / [Kunnskapsdeling](#) / [Ansjatt](#) / [Vurdering](#)

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
2023585

Vurderingstype
Automatisk

Dato
01.02.2023

Prosjekttittel

Hvilke ledereksiser påvirker hvordan kunnskapsdeling foregår i en organisasjon?

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig

Egner Ervik Væk

Student

Lise Solberg Erikær

Prosjektperiode

20.01.2023 - 30.11.2023

Kategorier personopplysninger

A: minnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstev a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig på grunn av gjensidighet som oppgitt i meldeskjemast. Det lovlege grunnlaget gjelder til 30.11.2023.

[Meldeskjeema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjeemaet har fått en automatisk vurdering. Det viser at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjon som er fylt inn i meldeskjeemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernrisiko og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De tjenstene er over 10 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger:
 - Basismessige personopplysninger
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforholdingsmessighet
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Sosiale forhold eller sosial orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovbrottsforsett
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/ES-området, og ingen som har innlagt seg utenfor EU/ES skal ha adgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlesansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- De vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- De lovlege grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, og hvor de brukes til
- Hvilke som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

<https://meldeskjeema.sikt.no/67865-4997-4327-8881-48368334877-vurdering>

12

Vedlegg 2. Informert samtykke

Vil du delta i studiet

« Hvilke lederpraksiser påvirker hvordan kunnskapsdeling foregår i en organisasjon? »

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke kunnskapsdeling i en organisasjon. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å undersøke hvilke muligheter og utfordringer kunnskapsdeling medfører i en organisasjon, samt hvordan ulike lederpraksiser kan påvirke dette. Dette vil arbeides med i henhold til min masteroppgave innen «*Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet*», på Universitetet i Oslo.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det utdanningsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker at du skal svare på mine intervju spørsmål for å hjelpe meg videre med min masteroppgave.

Det vil totalt være 6-8 personer som blir spurt om å delta. Jeg ønsker å intervju deg, og få dine perspektiver og erfaringer på hvordan kunnskap deles i din bedrift. Dette informasjonsskrivet skal sikre at du som deltaker og andre deltakere av prosjektet opplever sikkerhet i prosjektgangen og håndtering av data. Dette skrivet må leses nøye gjennom og samtykkes med egen underskrift for at du skal kunne delta i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å ta del i prosjektet, innebærer det å delta på et 45 minutter langt intervju. Det vil i intervjuet være spørsmål om dine erfaringer og opplevelser av din arbeidssituasjon, arbeidshverdag og måter å jobbe og samarbeide på. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, samt noen notater underveis. I etterkant blir intervjuet transkribert og anonymisert i transkripsjonen.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som har tilgang til dataen vil være meg, Live Eriksen, samt prosjektansvarlig og veileder Bjørn Erik Mørk.

Intervjuet tar sikte på anonyme data og intervju spørsmålene vil derfor formuleres på en måte som ikke vil kunne fange opp sensitive opplysninger om deg som informant.

Data tas opp ved bruk av diktafonapp, eventuelt manuell lydopptaker. Dersom data tas opp ved bruk av diktafonapp vil data overføres på elektronisk nettskjema TSD (Tjenester for sensitive data) som er passordsikret. Dersom data tas opp ved bruk av manuell lydopptaker vil data flyttes over på et privat dokument som er passordsikret.

Når data hentes ut for transkribering vil informantene tildeles koder som gjør at de ikke kan identifiseres.

Datamaterialet lagres på en forskningsserver som er låst/kryptert.

I masteroppgaven vil det brukes alias på bedriften og informantene, slik at disse ikke vil kunne identifiseres, med mindre noe annet er avtalt med bedriften.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 23.05.23 eller 30.10.23 dersom lenger tid til å fullføre behøves. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres ved å gi informanter og bedrift fiktive navn i masteroppgaven. Underveis vil transkripsjoner av lydopptak anonymiseres ved bruk av koder for at informantene ikke skal kunne identifiseres.

Datamaterialet med personopplysninger skal ikke arkiveres/lagres etter forskningsprosjektets slutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Det utdanningsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

å få slettet personopplysninger om deg

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Prosjektansvarlig Bjørn Erik Mørk på bjorn.e.mork@bi.no eller på telefon +4740224258 ved BI.

Masterstudent Live Eriksen på Live.S.Eriksen@outlook.com eller på telefon +4746512203

Vårt personvernombud: personvernombud@uio.no eller personvernkontakt@uv.uio.no

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

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Professor/veileder)

Bjørn Erik Mørk

Student

Live Eriksen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Samarbeid og kunnskapsutvikling mellom medarbeidere i et nytt produktområde for programvareutvikling*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju for masteroppgaven

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3. Intervjuguide

PED4491. MASTER I KUNNSKAPSUTVIKLING OG LÆRING I ARBEIDSLIVET

Hvilke lederpraksiser påvirker hvordan kunnskapsdelingen foregår i en organisasjon?

INTERVJUGUIDE

Mitt navn er Live Eriksen. Jeg er student på Universitetet i Oslo, og arbeider for tiden med min master i Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet.

I min masteroppgave ønsker jeg å se forskjellige synspunkter på kunnskapsdeling og måter å fremme dette i en organisasjon. Å være bevisst på måten man deler kunnskap vil være gunstig for både organisasjonen selv og min fremtidige arbeidsplass.

Jeg vil også se på hvordan ulike ledertyper påvirker muliggjøringen for kunnskapsdeling.

I intervjuene vil all informasjon anonymiseres. Deltakere vil bli gitt nummer i stedet for navn. Det vil bli brukt lydopptak, og det er mulig å trekke seg fra intervjuet når som helst, uansett grunn.

Arbeidstakere:**Bakgrunn:**

1. Hvilken rolle har du i organisasjonen?
2. Hvor lenge har du hatt den?
3. Hva er dine tidligere arbeidserfaringer?
4. Hva er din utdanning/lederutdanning (for ledere)?
5. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?
6. Jobber du mest selvstendig eller med andre/i grupper?

Kommunikasjon og kunnskapsdeling:

7. I hvilke situasjoner er det vanligst for deg å samarbeide med dine kollegaer?
8. Har dette endret seg over tid, hvordan? (Større grad digital kommunikasjon?)
9. Hvordan kommuniserer du vanligvis med dine kollegaer? Er det aktivt i jobbhverdagen, i kantinen eller lignende?
10. Hvilke tanker gjør du deg om betydningen av kunnskapsdeling i organisasjonen?
11. Hva opplever du er de viktigste arenaene for å oppnå av kunnskap?
12. Har du et eksempel på hvordan du går frem når du deler kunnskap med dine kollegaer?
13. Hvilke tanker gjør du deg om det å sitte på et cellekontor fremfor å sitte på et åpent landskap? (På hvilken måte hindrer eller muliggjør dette for kunnskapsdeling?)
14. Hvis du tenker på din egen erfaring fra organisasjonen, hva har vært spesielt viktige situasjoner som du har lært av?
15. Kan du komme med et eksempel hvor du ønsket at noen delte sin kunnskap med deg?
16. Har du opplevd at du vedkommende ikke delte kunnskap, og hvorfor tror du dette skjedde?

Tiltak:

17. Hvilke tiltak har din arbeidsplass for å tilrettelegge for deling av kunnskap?
18. Har din arbeidsplass opprettet grupper hvor dere deler kunnskap og erfaringer?
 - Hva slags grupper?
 - Hvordan fungerer dette?

Om lederen:

19. Hvordan vil du beskrive din leder?
20. Hva gjør din leder som du setter pris på med tanke på kunnskapsdeling?

Psykologisk trygghet:

21. Hvis du tenker på hvordan organisasjonen er for de ansatte, hvordan opplever du det er å stille spørsmål eller komme med kommentarer?
22. Kan du gi et eksempel på en gang du bidro til å skape et trygt og tillitsfullt miljø for teammedlemmene dine?
23. Har du havnet i en situasjon hvor det var ubehagelig å stille spørsmål eller å komme med en ny ide? - Hva skjedde?
24. Hvordan håndterer du ulike meninger innad i teamet?
25. Hvordan sikrer at alle føler seg hørt og respektert?
26. Hva vektlegger du når du forsøker å gi konstruktive tilbakemeldinger til dine kollegaer.
27. Når du tenker på hvordan kunnskapsdeling foregår i organisasjonen i dag, hva opplever du at dere får til spesielt godt?
28. På hvilke områder er det rom for forbedring?
29. Er det noen andre temaer knyttet til det vi snakket om i dag som du ønsker å si noen ord om før vi avslutter?