

Kunnskapsoverføring hos kunnskapsintensive bedrifter

Memoona Riaz



Pedagogisk forskningsinstitutt
Det utdanningsvitenskaplige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2013

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

TITTEL:

Kunnskapsoverføring i norske selskap: en casestudie av tilrettelegging av kunnskapsoverføring i to norske selskap

AV:

Memoona Riaz

EKSAMEN:

Master i pedagogikk, allmenn studieretning

SEMESTER:

Vår 2013

STIKKORD:

Kunnskap, kunnskapsoverføring, kunnskapsdeling, konsulenter, entreprenører, kunnskapsledelse

© Memoona Riaz

År 2013

Kunnskapsoverføring hos kunnskapsintensive bedrifter

Memoona Riaz

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Problemområde/ Problemstilling

Denne oppgaven har som hensikt å se hvordan kunnskapsintensive bedrifter tilrettelegger for kunnskapsoverføring. Av den grunn velges Hartmark og Skanska, der formålet er å betrakte organisasjonene fra kunnskapsarbeidernes ståsted gjennom intervju og observasjon.

Organisasjonene tar for seg tilrettelegging av kunnskapsoverføring som inngår i intervjuene av kunnskapsarbeidere og ses i relasjon til taus- eksplisitt kunnskap.

Forskningsspørsmålet for oppgaven er som følger:

- Hvordan skjer kunnskapsoverføring hos kunnskapsintensive bedrifter?

Metode

Oppgaven er basert på et kvalitativt empirisk casestudie, som gjør det mulig å få innblikk i tilrettelegging av aktiviteter og erfaringer innen organisasjonene. Selskapene som brukes som case er et konsultentselskap og et entreprenørkonsern. Oppgavens empiriske data er samlet gjennom observasjon og kvalitativ intervju av 11 kunnskapsarbeidere i Skanska og Hartmark, og problemstillingen belyses gjennom dette. Gjennom intervju og observasjon er formålet å få fatt i hvordan de oppfatter og forstår kunnskapsoverføring, tilknyttet til de ulike prosesser og aktiviteter som skjer i virksomheten.

Resultat / Hovedkonklusjon

Analysene har vist at kunnskapsoverføring forekommer gjennom ulike prosesser, arenaer og verktøy, som blant annet intranett, prosjektarbeid, møter, interne og eksterne kurs, felles problemløsninger og presentasjon. Arbeidsmiljøet er preget av mange teknologiske redskaper og informasjonsstrukturer.

Organisasjonene tar i bruk disse verktøyene ut fra hvilke formål de ønsker å oppnå. Prosjektarbeid og problemløsninger oppleves mer uformelt i arbeidssituasjon, enn møter og kurs som oppfattes mer formelle og strukturerte. Samtidig fremhever informantene viktigheten av kunnskapsdeling. Det gjelder både å dele taus og eksplisitt kunnskap. De fleste av informanter i mitt case legger stor vekt på åpen kommunikasjon. De påpeker at gjennom åpen kommunikasjon kan taus kunnskap bli til eksplisitt kunnskap. Dette foregår mest i uformelle arenaer eller kontekster. Databaser som verktøy blir sett som ``tilgjengelig informasjon``, og blir sett som viktig kilde for å kunne spre kunnskap i organisasjonene.

Oppgaven har vist at overføring av kunnskap er en innviklet prosess. Det forutsetter at organisasjonen har forståelse av hensikten til kunnskapsoverføring.

Målet med undersøkelsen min var ikke å generalisere, men heller å få en dypere innsikt. I tillegg til å finne meninger gjennom kunnskapsarbeideres egne opplevelser. Hovedfunnene viser at alle informantene ser taus kunnskap som et viktig begrep. Dette er sentralt del av deres kompetanse. De opplever å gjøre bruk av den i deres daglige arbeidet. Undersøkelsen viser at eksplisitt kunnskap har sterk posisjon i selskapene.

Forord

Etter flere år som student ved Universitetet i Oslo har gleden vært stor å utdype seg innenfor feltet pedagogikk. Denne oppgaven er formet gjennom en studietid med lange kaffepauser, frustrasjoner og refleksjoner. Arbeidet med masteroppgaven har vært både krevende og interessant. Det har vært en utfordring å gjennomføre egen forskning og komme frem til gode forskningsresultater.

Det er mange som fortjener takk for prosessen i oppgaveskrivingen. Uten tvil var deres hjelp og støtte som fikk meg til å fullføre mitt studie. Jeg vil først og fremst takke min veileder, Terje Grønning. Uten din engasjement og konstruktive tilbakemeldinger ville jeg ikke ha vært på riktig spor, og som gjorde at jeg valgte en problemstilling det ville være overkommelig å ta fatt på. Takk for at du stilte opp som du gjorde.

Takk til bedriftene som har åpnet dørene sine for meg, og latt meg gjennomføre forskningen som har ført frem til denne oppgaven. En stor takk til informantene som har stilt opp på intervjuer. Oppgaven ville ikke ha vært det samme uten deres bidrag.

Takker mine venner for mye støtte, de gode samtaler og takk for mange gode oppmuntrende ord. Studenttilværelsen hadde ikke vært det samme uten dere.

En spesiell takk til mamma og pappa, dere har alltid stilt opp for meg hele veien. En stor takk til familie for støtte og forståelse gjennom oppgaveskrivingen. Dere har støttet meg gjennom hele prosessen ved å holde motet mitt oppe og i livet generelt.

God lesing!

Memoona Riaz

27.05.2013

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Innledning:.....	1
1.2	Forskningsspørsmål, tilnærming og formål.....	2
1.3	Avgrensing og videre oppbygging	3
1.4	Casestudie av selskapene Hartmark og Skanska	4
1.4.1	Casestudie av selskapet Hartmark AS.....	5
1.4.2	Casestudie av selskapet Skanska.....	6
2	Teoretisk innramming	8
2.1	Kunnskapssamfunn.....	8
	Definisjon av kunnskap.....	9
	Forståelsen av kunnskap.....	10
	Kategorisering av kunnskap	11
	Taus og eksplisitt kunnskap	12
2.2	Kunnskapsoverføring.....	13
2.3	Nonaka og Takeuchis ``SEKI- modell`` og Spender rammeverk	15
2.3.1	Sosialisering	16
2.3.2	Eksternalisering.....	17
2.3.3	Kombinering.....	17
2.3.4	Internalisering.....	17
2.4	Dixon ``overføringsprosesser``	18
2.5	Blumentritt og Johnston taksonomi	19
	Formell og uformell kunnskapsdeling.....	22
2.6	Oppsummering	24
3	Metode.....	26
3.1	Forskningsmetodisk strategi	27
3.2	Utvikling av problemstilling:.....	28
3.3	Valg av teoretisk tilnærming kvantitativ eller kvalitativ:	29
3.3.1	Casestudie som metode innen forskning.....	30
3.4	Utvikling av intervjuguide	34
3.5	Utvalgsprosedyre	35
3.5.1	Utvalg av intervjupersoner	36

3.5.2	Representativitet:.....	37
3.6	Gjennomføring av intervju	37
3.6.1	Styrker og svakheter ved intervju.....	38
3.7	Hva er observasjon?.....	39
3.8	Bearbeiding og analyse av datamaterialet	40
3.9	Kvaliteten i kvalitativ tilnærming - metodekritikk	42
3.9.1	Oppsummering	44
4	Analyse av kunnskapsoverføring i selskapene	45
4.2.1	Sosialisering	49
4.2.2	Eksternalisering.....	52
4.2.3	Kombinering.....	54
4.2.4	Internalisering.....	55
4.2.5	Oppsummering av bruk av SEKI- modell.....	55
	Dixons ``overføringsprosesser``	56
4.2.6	Serieoverføring.....	56
4.2.7	Næroverføring	57
4.2.8	Fjernoverføring.....	59
4.2.9	Strategisk overføring	60
4.2.10	Ekspertoverføring.....	61
4.2.11	Oppsummering av overføringsprosesser	64
	Knowlegde validation	65
	Knowledge diffusion	67
	Knowledge realization.....	69
	Knowledge storage	72
4.3.1	Oppsummering av kunnskapsprosesser	73
5	Diskusjon.....	76
5.1	Hartmark	76
Kunnskapsdeling	76	
Forskjellige delingsmekanismer	78	
Karaktistikk av Kunnskapsdeling.....	79	
5.2	Skanska.....	80
Karaktistikk av kunnskapsdeling	83	
6	Konklusjon	88

Litteraturliste	94
Vedlegg	100
1. Figur: Logo. Hartmarks hovedverdisetning.	5
2. Figur: Logo til Skanska.	6
3. Figur: SEKI-modellen	16
4. Figur : Analysemodell for å illustrere kunnskapsoverføring og kunnskapsprosesser i Hartmark og Skanska.	64

1 Introduksjon

1.1 Innledning:

Dagens kunnskapsbedrifter arbeider aktivt med kunnskapsledelse for å muliggjøre effektiv kunnskapsdeling internt. Kunnskap er en del av individet. Den kan brukes og forsterkes i den organisatoriske konteksten. Det er ikke mulig for bedriften å skape eller benytte kunnskap uten individer. Dermed blir virksomhetens oppgave er å tilrettelegge, det vil si tilby individene en kontekst som åpner for å skape og dele kunnskap. Denne oppgaven setter lys på et svært interessant tema innen kompetanseutvikling, som er kunnskapsdeling. Oppgaven søker å gi svar på hvordan tilrettelegging i bedrifter bidrar til at kunnskap deles. Det er hensiktsmessig å vektlegge at den individuelle kunnskapen skaper grunnlaget for bedriftens kunnskap. Kanskje det er kunnskapsdeling som foregår i en organisatorisk kontekst. Det er både spennende og aktuelt å se hvordan kunnskapsoverføring foregår i kunnskapsintensive bedrifter. Samt å se nærmere på hvordan virksomhetene tilrettelegger for at individer skal dele kunnskap. I oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i to kunnskapsintensive bedrifter. Jeg har hentet data fra selskaper som arbeider innenfor konsulenttjenester og entreprenørskap. Skanska er et entreprenørkonsern med ekspertise innen bygg og anlegg. Hartmark er et norsk konsultentselskap som leverer tjenester innen strategi, organisasjonsutvikling, HR og rekruttering. Både entreprenørvirksomheter og konsulentvirksomheter går under betegnelsen kunnskapsintensive organisasjoner.

I disse virksomhetene har arbeidstakerne ofte høy kompetanse innenfor sitt fagområder. Virksomhetene får ulike oppdrag og gjennomfører oppdragene på vegne av oppdragsgivere. Oppdragene har krav til faglig innhold, tidsfrister og økonomiske rammer som de må forholde seg til. Utvikling av teknologi har medført at slike virksomheter tar i bruk nye teknologiske verktøy og muligheter. Det har blitt vanlig å satse på etablering av systemer og arenaer for utveksling av informasjon, kunnskap og kompetanse mellom ansatte. Formålet med et slikt satsingsområde for kunnskapsdeling er et ønske om å tilrettelegge for at virksomhetenes ansatte har best mulig kunnskapsgrunnlag. I tillegg til at de blir i bedre stand til å konkurrere om prosjektene i markedet.

Hva er kunnskapsoverføring? Begrepet ``kunnskapsoverføring`` har ikke entydig definisjon. Kunnskapsoverføring kan defineres som ``*a process of dyadic exchange of knowledge between the sender and the receiver*`` (Szulanski 1996:28). Argote og Ingram definerer kunnskapsoverføring som ``*the process through which one unit (e.g., group, department, or division) is affected by the experience of another*`` (Argote og Ingram 2000:151). En annen definisjon på kunnskapsoverføring er ``*process by which members within an organization learn from each other*`` (Kalling 2003:115). Ut fra disse kan definisjonene kunnskapsoverføring betraktes som en aktiv prosess.

Det er først og fremst de ansatte som har den kunnskapen og kompetansen som skal utveksles og spres. Med dette som grunnlag synes jeg at det er interessant og utforske hvordan ansatte i denne type organisasjoner forstår kunnskapsoverføring og forutsetninger for den.

1.2 Forskningsspørsmål, tilnærming og formål

Jeg har lyst til å bidra til økt kunnskap om temaet overføring av kunnskap. I oppgaven er kunnskap og læring et sentralt tema, der jeg vil fokusere på kunnskapsoverføring. Hvordan kunnskapsintensive bedrifter tilrettelegger kunnskapsoverføring?

Problemstilling i denne oppgaven er følgende: Hvordan skjer kunnskapsoverføring hos kunnskapsintensive bedrifter?

Oppgaven fokuserer på hvordan kunnskapsoverføring er forskjellig hos disse bedriftene, og hvordan de påvirkes av konteksten til de to bedriftene. Min tilnærming blir å betrakte organisasjonene fra kunnskapsarbeidernes ståsted. I tillegg vil jeg prøve å få fatt i hvordan de oppfatter og forstår kunnskapsoverføring, tilknyttet til de ulike prosessene og aktivitetene som skjer i virksomheten. For å styrke kompetansen i selskapet er det viktig å tilrettelegge ulike forhold, som for eksempel ansatte får dele erfaringer fra det daglige virke. På felles møteplasser utveksles, skapes og brukes kunnskap. På slike steder kommer individer i dialog med hverandre og skaper gode relasjoner som forårsaker at den tause kunnskapen kommer frem. Målet med min undersøkelse er å få dypere innsikt og finne meninger gjennom de ansattes egne opplevelser i selskapene Hartmark og Skanska. Kunnskap er en ressurs som har blitt viktigere med tiden.

Den blir sett som nødvendig for å kunne konkurrere med andre organisasjoner. Derfor er det viktig å vite hva kunnskap er i den enkelte organisasjonen, og hvordan organisasjonens medlemmer lærer og utvikler kunnskap.

1.3 Avgrensning og videre oppbygging

Oppgaven er mer basert på et konstruktivistisk perspektiv i forhold til kognitivistisk perspektiv. Det kognitivistiske perspektivet legger vekt på tenking og kognitive prosesser. I et konstruktivistisk syn på læring vektlegges sosial samhandling. Det konstruktivistiske perspektiv går ut på konstruksjon av kunnskap, og i konstruktivistiske studier ser en på både den tause og eksplisitte kunnskapen. Jeg vil fokusere på det helhetlige bildet av kunnskap. Men setter mer lys på hvordan taus og eksplisitt kunnskap er en del av det sosiale fellesskapet. Jeg skal konsentrere meg om teorier som er mest aktuelle for oppgavens tema. Dette er årsaken til at jeg har valgt å legge vekt på flere teoretikere som har satt opp forskjellige modeller for å tolke kunnskap.

I gjennomgangen av teorier har jeg tatt med ``frameworks`` av Nonaka og Spender som de er mest kjent for. Nonaka og Takeuchi har laget en såkalt SECI- modell som kan brukes til å beskrive kunnskapsoverføring mellom individer i organisasjoner. Jeg vil også komme nærmere inn på teoribidraget til Blumentritt og Johnston, samt se på Dixons teori om kunnskapsoverføring.

Jeg har valgt å bruke SEKI- modellen, Dixons teori om kunnskapsoverføring, samt Blumentritt og Johnstons kunnskapsoverføringsprosesser som et hjelpemiddel til i å forstå kunnskapsdeling og kunnskapsoverføring. Dette teorigrunnet vil være et viktig verktøy i min drøfting og analysing av empirien.

For å forstå hvordan kunnskapsoverføring tilrettelegges i kunnskapsintensive bedrifter, er det nødvendig å presentere selskapene som ble utvalgt som min casestudie. Derfor vil jeg i dette kapitlet gi en presentasjon av Hartmark og Skanska.

Den teoretiske delen av oppgaven i kapittel 2 begynner først og fremst med definisjon av begrepet kunnskap. Deretter drøftes sentrale begreper og teorier som omhandler kunnskapsoverføring, samt kommer kort inn på tema kunnskapsledelse.

I kapittel 3 kommer en begrunnelse for metode- og forskningsopplegget for undersøkelsen. I dette kapitlet drøftes metodens sterke og svake sider, samt reliabilitet og validitet.

I kapittel 4 presenteres analysen av funnene med tolkning. Tolkningen baseres på svar fra intervjuene og observasjonen. Resultatene fra undersøkelsen blir analysert i lys av teorien fra kapittel 2.

Til slutt i kapittel 5 vil jeg drøfte funnene og komme med en sammenfattende konklusjon.

1.4 Casestudie av selskapene Hartmark og Skanska

Jeg var valgt selskapene Hartmark og Skanska som case i denne oppgaven. Hartmark er et lite konsultantselskap med få ansatte som selger konsulenttjenester, og jobber med prosjektarbeid. Selskapet tilbyr rådgivingstjenester innen tre hovedområder; forretningsutvikling og innovasjon, resultat- og prosessforbedring og strategisk HR. Selskapet er opptatt av kunnskapsdeling og læring.

Skanska er et stort entreprenørkonsern med ca 53.000 ansatte og er spredt rundt i Norge. De har fagkunnskap innen bygg og anlegg, og i tillegg til å være boligutviklere. Et av Skanskas hovedmål er å være anerkjent for kompetanseutvikling og innovasjon. Både Hartmark og Skanska kan betegnes som kunnskapsorganisasjoner. Kunnskap er et av varene som de selger. I en kunnskapsorganisasjon er det de ansatte som produserer, vedlikeholder og videreutvikler kunnskapen. Dette viser at selskapene er opptatt av læring, kunnskapsdeling og kompetanseutvikling, og dermed som egnet case i oppgaven min.

Selskapene driver med ulike typer virksomheter som jeg ønsker å forske på i forhold til oppgavens problemstilling. Det vil si virksomheter innenfor kunnskap. Den avgrensingen førte til at det ble enklere for meg å gjennomføre undersøkelsen. Det er også avgjørende at et av selskapene er større enn det andre for å kunne sammenligne de.

Er det forskjell mellom hvordan en stor og en liten organisasjon tilrettelegger kunnskapsoverføring? Som sagt sammenligning av virksomhetene med hverandre er basert på deres størrelse og tilrettelegging av kunnskapsoverføring. I tillegg tilhører bedriftene forskjellige sektorer, som gjør det mulig å se kontraster.

1.4.1 Casestudie av selskapet Hartmark AS

Hartmark AS er et norsk konsulentselskap. Den består av to heleide datterselskaper, Hartmark Consulting AS og Hartmark Executive AS. Hartmark kan primært deles i tre forretningsområder. Det første er forretningsutvikling og innovasjon. Det andre er resultat- og prosessforbedring og det tredje er strategisk HR. Forretningsområdene innebærer i korte trekk å levere tjenester innen strategi, organisasjonsutvikling, HR og rekrutteringer. Selskapet har rådgiving og rekruttering som sine satsningsområder. De arbeider for både privat og offentlig sektor i Norge. I tillegg til dette får selskapet oppdrag fra internasjonalt pold, som for eksempel Europa og Afrika. Hartmark har også inngått et strategisk samarbeid med finske MPS.

Samarbeidet består av å ivareta interessen til MPS sine internasjonale kunder i Norge. De hjelper norske virksomheter i å finne konsulenter i Finland og andre land som MPS er representert i. Samarbeidet er hovedsakelig innenfor HR sektoren og legger vekt på strategisk HR utvikling og "executive search" (Hartmark).



1. Figur: Logo. Hartmarks hovedverdisetning er `` Se det. Si det. Gjør det``.

Med konsulenter menes et bredt spektrum av kunnskapsbaserte tjenesteutøvere, spesialister som utfører alt fra datatjenester til omfattende kurs- og rådgivingstjenester(Nordhaug m.fl. 1990:108).

Hartmark består av ca 53 konsulenter med variasjon i alder, erfaringsbakgrunn og utdanningsretninger. Virksomheten har både kvinnelige og mannlige konsulenter ansatte, men det er et flertall av menn. Hartmark er en liten organisasjon der de aller fleste har direkte kontakt med hverandre. Med sitt eksterne perspektiv hjelper virksomheten oppdragsgivere i å ta beslutninger. Kunden står i fokus for selskapet. Hartmark kan betegnes som en kunnskapsintensiv bedrift. Selskapet ønsker å finne den beste løsningen for sine oppdragsgivere. Selskapets slagord er `` *Vi ser det. Vi sier det. Vi gjør det.*`` (Hartmark).

1.4.2 Casestudie av selskapet Skanska

Skanska i Norge består av flere selskaper og virksomheter. Det er spredt rundt om i Norge, og har prosjekter i ulike deler av landet. De største to virksomhetene er entreprenøren Skanska Norge AS og boligutvikleren Skanska Bolig AS. Disse virksomhetene er en del av det internasjonale Skanska- konsernet. Konsernet består av omtrent 49.000 ansatte og har hjemmemarked i Europa, USA og Latin- Amerika.

Skanska Norges As er et entreprenørkonsern med ekspertise innen bygg og anlegg, utvikling av kommersielle lokaler, boliger og prosjekter i offentlig- privat samarbeid. Konsernet består av mange virksomheter og ble etablert i 1906. Åpenhet, ydmykhet og helhetstenkning er verdier som står i sentrum i (Skanska 1).



2. Figur: Logo til Skanska.

Det er en stor organisasjon som har flere separate avdelinger, kontorer, enheter, og flere hierarkiske nivåer. I og med at de har flere ledere å forholde seg til, og er preget av flere formelle krav. Det vil si mer bruk av regler, rutiner og standard operasjonsprosedyrer.

En slik organisasjon har mulighet til å ansette flere spesialister på ulike fagområder. De har personer med ulik utdanningsbakgrunn, høyere teknisk utdanning og mange fagarbeidere. Selskapet satser stort på kompetanseutvikling innen prosjekt-, og prosjekterings- og produksjonsledelse gjennom utdanningsprogrammet Gnist prosjekt(Skanska2). De tar store prosjekter og ofte flere prosjekter med krevende miljø- og energimål. Derfor må individene i organisasjonen og konsernet, utvikle kompetansen stadig. Individuell og organisatorisk læring er grunnlaget for å prestere. De ansatte framstår som nysgjerrig på nye metoder og teorier. De henter inspirasjon og erfaringer fra andre(Skanska 3). Etikk, miljø og sikkerhet blir sett som det viktigste.

2 Teoretisk innramming

Kunnskap er det mest nøkterne begrepet i denne oppgaven. Derfor vil jeg belyse ulike teorier om begrepet. Jeg har valgt å legge vekt på skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap, og forholdet mellom det strukturelle og det prosessuelle perspektivet på kunnskap. I denne sammenhengen tas det med avklaring av begreper taus og eksplisitt kunnskap, som kan være relevant for senere diskusjon om kunnskapsoverføring og kunnskapsdeling. Derfor virker det naturlig å komme inn på kunnskapens funksjon i organisasjonene. Årsaken til at jeg ikke har brukt litteratur som er mer spesifikk for konsulentselskap og entreprenørkonsern, er at jeg har valgt å fokusere på ulike teorier som belyser kunnskap og kunnskapsoverføring. I dette kapitlet vil det presenteres noen teorier som angår kunnskapsoverføring, læring og kunnskapsdeling. Vi ser på SEKI- modellen av Nonaka og Takeuchis, Spenders rammeverk, Dixons overføringsprosesser og Blumentritt og Johnstons kunnskapsprosesser. Det er disse teoriene som legges til grunn i drøftingen av min problemstilling. Jeg ser teoriene som relevante og nyttige for analysen av selskapene.

2.1 Kunnskapssamfunn

Kunnskap blir en ny konkurransefaktor (Drucker 1993: 9). I økende grad fokuseres det på behov for kompetanse og satsing på kompetanseutvikling i arbeidslivet. Både kunnskap og kompetanse fremstilles som viktige innsatsfaktorer. Derfor har de fleste organisasjoner et ønske om å stå frem som kunnskapsintensive organisasjoner. Det er en utbredt antagelse at det er mulig å oppnå mål om konkurransefortrinn, endringsvilje og innovasjon hvis ansatte i organisasjoner utvikler nødvendig og unik kunnskap (Filstad 2010: 96). Innsats på ansatte blir sett som personell-investering fordi dette kan gi en forretningsmessig suksess. (Nordhaug 1987:18). Dette kan forklare hvorfor læringsprosesser har fått større plass i organisasjoner. Organisasjoner gir inntrykk av å satse og bruke ressurser på kontinuerlig oppdatering og videreutvikling av de ansattes kunnskap og ferdigheter.

Dette gjøres blant annet gjennom tilrettelegging av kollektive og individuelle læringsprosesser for ansatte. I utgangspunktet skal det forekomme deling, dialog og en felles læring i de kollektive læringsprosessene. På denne måten kan individet og dets kunnskap gå over til å bli en del av fellesskapet (Nordhaug 1987:23). Kunnskapssamfunnet er basert på og drives fram av kreativitet og oppfinnsomhet i arbeidet.

Globalisering har medført til at dagens selskap konkurrer både i det globale og lokale markedet. I denne konkurransen blir kunnskap, læring og innovasjon sett på som de mest avgjørende faktorene. For å være konkurransedyktig må selskapene holde seg oppdatert og utvikle nye produkter og tjenester. De prøver å vinne konkurransen ved å tilby forskjellige produkter og tjenester til kundene sine og dekke deres behov. Samt utvikle organisasjonsmåter for å besitte unik kunnskap. Læring og opparbeiding av unik kunnskap blir nødvendig for selskapene for å oppnå og vedlikeholde den globale konkurransedyktigheten. Til tross for dette er kunnskapsdeling et av mest avgjørende faktorer for at selskapene skal kunne være konkurransedyktig.

Definisjon av kunnskap

Kunnskap har fått en fornyet aktualitet. Det finnes ulike oppfatninger og perspektiv på hva kunnskap er. Det fører til at begrepet ikke får entydig definisjon, men har fått en rekke teoretiske definisjoner. Fortolkning og forståelse av begrepet avhenger av forskjellige tilnærminger og epistemologi. Ulike fagdisipliner forholder seg på forskjellige måter til hva som menes med kunnskap (Filstad 2010:96). Den har blitt synliggjort og anvendt i organisasjoner og andre kontekster gjennom teorier og forskning. Hvis vi ser i organisasjonslitteraturen har kunnskap vært et sentralt tema, og dermed er det ikke et nytt begrep. Dette framkommer ikke kun gjennom organisasjonslitteraturen og i arbeidslivet, men også i framvekst av flere kunnskapsbaserte organisasjoner, kunnskapsbaserte tjenester, et høyere utdanningsnivå og IKT- utvikling. Den er en del av våre liv og kan ofte bli tatt for gitt.

Begrepet kan uttrykkes på mange forskjellige måter i en organisasjon (Von Krogh m.fl., 2005:20). Kunnskap finnes ikke bare i bøker, men blir synliggjort gjennom handling (Von Krogh m.fl., 2005: 6).

Det er viktig å påpeke at kunnskap er noe annet enn data og informasjon. Kunnskap og informasjon er ord som ofte brukes om hverandre. Informasjon kan omdannes til kunnskap når det kombineres med erfaring, settes i sammenheng, bearbeides, tolkes og reflekteres over. Individets vilje påvirker bedømmingsevnen til individet når det skal omorganisere eller omforme det de vet. På denne måten skapes ny kunnskap (Andersen 2009:231-246). Kunnskap blir sett på som et fenomen som kan skapes, spres og selges. Dette fenomenet er både komplekst og sammensatt.

Forståelsen av kunnskap

Professor Sue Newell m.fl. definerer kunnskap som *``the ability to discriminate within and across contexts``* (Newell et al. 2000: 5). For Newell består det å studere kunnskap av å observere den i ulike sammenhenger. Den kan blant annet studeres gjennom observasjon av hvordan individer forstår sosiale situasjoner, og får oppfatning av hva de gjør og hvor de er (Newell 2000:5).

Newell et al. (2002) betegner to ulike tilnærminger til kunnskap. Den første tilnærmingen tar utgangspunkt i kunnskap i et strukturelt perspektiv. Ifølge perspektivet er kunnskap noe individer og organisasjoner besitter som en slags beholdning. Kunnskapen er mulig å identifisere, behandle og spre til andre.

Det strukturelle perspektivet representerer hovedsaklig et kognitivt læringssyn, der kunnskap er eksplisitt og kodifiserbar. Denne kunnskap tilegnes gjennom systemer og prosedyrer. Det andre perspektivet er prosessuelt. Det prosessuelle perspektivet ser kunnskap og denne kunnskapsutvikling tilegnes gjennom ulike typer prosesser i organisasjoner. Kunnskap er som en sosial konstruksjon.

Kunnskap tilegnes gjennom erfaringer, sansing og refleksjon. Dette perspektivet vektlegger sosiokulturelle, handlings- og praksisrelaterte prosesser i organisasjonen.

Kunnskapsutviklingen forstås som en sosialekspertise, ikke som en mental prosess hos enkeltindivider. Kunnskap i praksisfelt blir sett som å være situert i en historisk, sosial og kulturell sammenheng. I slike sammenhenger både skapes og blir kunnskap innleiret i ulike former og medier (Newell et al.2002: 4).

Det er viktig å påpeke at disse perspektivene nødvendigvis ikke står i motsetning til hverandre. Med andre ord trenger de ikke være gjensidig utelukkende kategorier.

Det mest lønnsomme er å få til et godt samspill mellom ulike forståelsesrammer, strukturer, planer og læring i praksisfellesskapet. Eksempelvis må en kjenne til grunnleggende teorier, og få viktige ideer fra andre. Men det viktigste er å kunne ta de til nytte ved å være kreativ og improvisere.

Kategorisering av kunnskap

Det finnes to dominerende måter å se kunnskap på. Først og fremst som data, informasjon og kodifisering. Den andre måten er å se kunnskap som en del av den sosiale praksisen. Ifølge det sosiale perspektivet skapes kunnskap gjennom interaksjon i praksisfellesskap.

Interaksjonen foregår i gruppearbeid, kommunikasjon og diskusjoner (Kalling 2003:63).

Teoretisk kunnskap, kodifisert kunnskap og eksplisitt kunnskap brukes ofte synonymt i faglitteraturen. ``Kodifisering innebærer at kunnskapen blir kodet i et språk eller i et system som gjør at den kan presenteres via ulike media`` (Sigmund 2004:150). Her er det viktig å understreke at eksplisitt kunnskap også kan kalles for kodifisert kunnskap. Kodifisert kunnskap kan betraktes som å kunne hva og hvorfor. Den er nedtegnet og i prinsippet allment tilgjengelig (Lundvall 1994:247). Derimot har begrepene `` ikke absolutt samme meningsinnhold, men begrepene blir oftest sett på det motsatte av taus kunnskap `` (Karlsen 2008: 85). Med andre ord utelukker begrepene hverandre, og dermed er det eksplisitt kunnskap versus taus kunnskap. Det er viktig at teoretisk kunnskap ikke forveksles med disse begrepene.

Teoretisk kunnskap omfatter problematisering, analysering og diskusjon av handlinger og oppførselen i hverdagen. Denne type kunnskap innebærer å stille spørsmål ved hverdagskunnskapen. Vitenskapelig kunnskap kan brukes som synonymt begrep for teoretisk kunnskap (Isaksen m.fl., 2008: 81-82).

Taus og eksplisitt kunnskap

Von Krogh m.fl. (2000) hevder at kunnskap kan være enten taus eller eksplisitt (Von Krogh m.fl 2000:20). Den kan forstås gjennom en dimensjon, fra taus til eksplisitt eller omvendt. Eksplisitt kunnskap kan uttrykkes gjennom språk, tall, symboler og den kan digitaliseres. Vitenskapsteoretiker Michael Polanyi regnes som skaper av begrepet taus kunnskap. Han definerte det som en form for kunnskap som ikke er mulig å forklare verbalt. Han presiserte at ``we know more than we can tell`` (Polanyi 1998: 136). I henhold til Polanyis påstand har mennesker mer kunnskap enn det de kan uttrykke. Det er vanskelig å uttrykke taus kunnskap i form av eksplisitt kunnskap blant annet på grunn av utilstrekkelig språk. Von Krogh påpeker at taus kunnskap er forankret i praksis, i selve handlingen og spesifikke situasjoner. Taus kunnskap er den erfaringsbaserte kunnskapen, ``know how`` kunnskap. Det er vanskelig å kommunisere om all den tause kunnskapen vi har. Derfor er det større grad av begrensinger i å dele taus kunnskap med andre (Von Krogh 2000: 21).

Hvis vi endrer fokuset til Nonaka og Takeuchi beskriver de ``knowledge of experience tends to be tacit, physical and subjective, while knowledge of rationality tends to be explicit, metaphysical and objective`` (Olsen m.fl 2009:21). De bygger på tidligere arbeid av Nonaka. De er kjent for kunnskapsspiralen, og ser på kunnskapsutvikling som kontinuerlig og dynamiske prosesser. Nå skal vi se nærmere på hvordan de skiller mellom eksplisitt og taus kunnskap.

Nonaka og Takeuchi mener at eksplisitt kunnskap kan uttrykkes og overføres. Det skjer gjennom et formelt og systematisk språk. Denne type kunnskap kan systematiseres, er universell og transparent. Eksplisitt kunnskap kan dokumenteres skriftlig, kodes og kommuniseres, samt behandles digitalt.

Kunnskapen kan bearbeides av datamaskiner, lagres i databaser og formidles elektronisk. Denne type kunnskap kan forklares til alle som har grunnleggende forståelse av kunnskapsområder. I motsetning fremstilles taus kunnskap som ikke- lingvistisk form for kunnskap (Isaksen m.fl., 2008:85). Den beskrives som personlig og kontekstspesifikk. På grunnlag av dette er det vanskelig å formalisere og kommunisere om. Den blir forbundet blant annet med individuelle erfaringer, ideer og verdier.

I henhold til Nonaka og Takeuchi finnes det to typer av taus kunnskap, teknisk og kognitiv. Det er vanskelig å se forskjell mellom ulike typer av taus kunnskap grunnet uklarhet i skillet mellom de. Dette begrunnes ut fra at teknisk taus kunnskap kan både skapes gjennom individets handlinger og direkte erfaringer i situasjonen. Denne typen taus kunnskap kan ikke kodifiseres i form av språk og symboler. Den kan kun tilegnes gjennom erfaringer som ikke tar i bruk språk. I motsetning til kognitiv taus kunnskap som kan overføres gjennom språk. Kunnskapsoverføring av kognitiv taus kunnskap skjer i sosiale aktiviteter og uformelle diskusjoner.

Nonaka og Takeuchi påpeker at noen deler av taus kunnskap kan uttrykkes og overføres gjennom kommunikasjon og diskusjoner. Men det betyr ikke at alt blir sagt, dvs. ikke hele sannheten kommer frem i diskusjoner eller kommunikasjon (Jacobsen 2002: 338).

Som vi har sett ovenfor finnes det ganske forskjellige forståelser av kunnskapsbegrepet. Begrepet kunnskap blir brukt på forskjellige måter. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Von Kroghs definisjon av kunnskapsbegrepet som innebærer at kunnskap kan være enten taus eller eksplisitt. Kunnskap kan skapes gjennom interaksjon i praksisfellesskap. Interaksjonen foregår i gruppearbeid, kommunikasjon og diskusjoner som foregår i kurs og seminarer.

2.2 Kunnskapsoverføring

Siden jeg posisjonerer meg innenfor konstruktivistisk forståelse av kunnskap, oppfatter jeg ikke overføringsbegrepet i kognitiv forstand som overførbar fra `` et hode til et annet``. Jeg ser på overføringsbegrepet som det skjer gjennom samhandling mellom mennesker, og mellom mennesker og materielle ressurser.

Det mest vesentlige for ``kunnskapsintensive organisasjoner`` er å være bevisst på sin avhengighet av kunnskap for å overleve. Å fokusere på kunnskap er høyt prioritert, samt er de blitt mer opptatt av tilrettelegging av læring. De vil at aktuell kunnskap skal eksistere, skapes og blir brukt innad organisasjonen. For at kunnskap skal få helhetsverdi, må den overføres og gjøres tilgjengelig for andre i organisasjonen.

Overføringsbegrepet blir sett på som å flytte noe fra et sted til et annet. Begrepet blir ofte brukt i sammenheng med læring av kunnskaper eller ferdigheter både i formelle opplærings- eller utdanningssituasjoner, men er mulig å anvende i andre kontekster. Kunnskapsoverføring kan forstås som transport av kunnskap (Dixon 2000:24).

Kunnskap kan forvaltes og spres i organisasjoner med tilrettelegging og høy kompetanse hos arbeidstakerne. Arbeidstakere deltar i overføringsprosesser. Det vil si at de tar i bruk en rekke mer ukonvensjonelle metoder, som eksempel studier, korrespondansekurser, temareiser, organiserte erfaringsutvekslinger, sterkt desentralisert kursvirksomhet, interne opplæringstilbud. (Simensen og Sægrov 1990:15).

Effektiv overføring av kunnskap forekommer når det foreligger egne interesser på begge sider. Samtidig skjer kunnskapsoverføring ganske effektivt ved muntlig metoder som all annen informasjonsutveksling. Det gjelder særlig mellom personer som kjenner hverandre godt og har tillitsforhold, samt snakker samme språk (Simensen og Sægrov 1990:16).

Organisasjoner bruker ulike verktøy og prosesser for at kunnskapsoverføring skal skje. Overføring av kunnskap kan innta ulike former som samtaler, databaser, kursvirksomhet og rapporter. Virksomheter har egne databaser, ansatte deltar i seminarer og konferanser. Kunnskapsledelse, som er kjent som ”knowledge management”, er en av de mest brukte metoder for å forenkle prosessen med å dele, distribuere, skape og danne forståelse av virksomhetens kunnskap. Samtidig brukes metoden for identifisering, styring og spredning av informasjon og kunnskap som eksisterer i virksomheter (Von Krohg 2000:43). Som oftest blir kunnskap overført i form av skrevne tekster. Av og til kan skrevne tekster resultere til mindre appell hos mottakeren.

En av de mest vellykkede metodene for å overføre kunnskap tyder å være gjennom egne erfaringer, samt samarbeid med folk med ulik erfaring og ekspertise(Dixon 2000:26-27). Stort sett innebærer dette også at kunnskap overføres mellom to individer. Det er en toveis prosess som har til hensikt å øke kompetansen til to personer.

Denne type overføring kan finne sted i teamarbeid hvor kunnskap skapes og overføres av flere. I teamarbeid er involvering av hele teamet en forutsetning. Et godt eksempel på effektiv overføring av kunnskap er prosjekter, der ansatte samarbeider og henter inn kunnskap fra tidligere prosjekter fra virksomheten og eksterne kilder. Prosjekter som foregår over en viss tidsperiode gir bedre muligheter for deltakere til å tilegne seg kunnskaper.

Overføring av kunnskap kan oppfattes som en evig spiral. I den evige spiral skjer omdanning fra taus til eksplisitt og tilbake til taus kunnskap. Det er viktig å understreke at kunnskapsoverføring er avhengig av denne omdanningen (Grant 1996: 111).

Mye av informasjonen og kunnskapen som virksomheter har behov for finnes ikke i skriftlig form. Den kan heller ikke nedskrives og spres gjennom for eksempel bruksanvisninger og lærebøker, fordi den er relativt spesifikk og stadig taus. Taus kunnskap kan hentes fra personer, bedrifter og kunnskapsmiljøer som har utviklet den. Det er mulig å få tilgang til den gjennom direkte kontakt til sitt nettverk. Kunnskapen som blir overført fra person til person i tillitsbaserte relasjoner blir sett på som vesentlig og nyttig (Isaksen m.fl. 2008: 19-21). Med dette kan vi påpeke at overføring av kunnskap står sentralt.

Jeg skal i det følgende se på ulike teorier om kunnskapsoverføring. I disse inngår taus kunnskap og eksplisitt kunnskap, der jeg presenterer SEKI- modellen til Nonaka og Takeuchi, Spenders rammeverk, Dixons overføringsprosesser og tilslutt Blumentritt og Johnstons kunnskapsprosesser. De ulike teoriene kan overlape hverandre, fordi de omhandler temaer som henger sammen. Jeg har valgt å bruke teoriene enkeltvis, for å illustrere ulike aspekter og prosesser ved kunnskapsoverføring.

2.3 Nonaka og Takeuchis ``SEKI- modell`` og Spender rammeverk

Nonaka og Takeuchi har gjort en klassisk studie som tar utgangspunkt i å synliggjøre hvordan mange japanske bedrifter arbeider med kunnskapsdeling innenfor sine egne organisasjoner. Studiet ser kunnskapsdeling som kunnskapsproduksjon. De legger ikke stor vekt på å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, men fokuserer heller på gjensidig avhengighet mellom begrepene. Ifølge dem finnes det fire typer kunnskapsoverføringer.

De påstår at disse overføringene tar utgangspunkt i antagelsen om at kunnskap skapes gjennom kontinuerlig interaksjon mellom kunnskapsformene. Kunnskapsprosessene skapes når taus og eksplisitt kunnskap samhandler og relateres til hverandre (Newell et.al. 2002: 8). De hevder at disse prosessene består av individuell erfaring, der individuell erfaring artikuleres og forsterkes i gjennom organisasjonen.

Nonaka og Takeuchi har laget en såkalt SEKI- modell som viser hvordan kunnskap skapes og utvikles. Modellen er basert på omdannelse og overføring av kunnskap, og vektlegger sosiale prosesser, dialog og interaksjon. Denne modellen viser fire ulike former for overføring og konvertering av både taus og eksplisitt kunnskap. SEKI står for: sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering.



3. Figur: SEKI-modellen (Nonaka 2000, gjengitt i Filstad, 2010:105)

2.3.1 Sosialisering

Nonaka og Takeuchi mener at sosialisering innebærer en form for deling av taus kunnskap mellom mennesker. Deling av taus kunnskap skjer gjennom samhandling eller samarbeid med andre. Det er ikke kun fysisk nærhet og deling av erfaringer gjennom praksis som er aktuell. Sosialisering prosessen innebærer at man går fra taus kunnskap til taus kunnskap. Erfaring er en forutsetning for å tilegne seg denne kunnskapen. Uten erfaring er det vanskelig for individene å forstå andres individuelle tenkningsprosess(Von Krogh m.fl. 2000:206). For eksempel læring gjennom å observere, gjenta, prøve og feile.

2.3.2 Eksternalisering

Eksternaliseringsbegrepet innebærer å uttrykke (oversette, artikulere) taus kunnskap. Med andre ord er eksternalisering en prosess som går ut på å verbalisere taus kunnskap til eksplisitte konsepter. Det skjer gjennom dialog og refleksjon som gjør taus kunnskap til en forståelig form for andre. Den individuelle kunnskapen får en skriftlig form, samt blir til gruppekunnskap.

Den kan også bli framstilt som modeller, metaforer, fortellinger og begreper. Slik oppnår den konseptuell kunnskap (Nonaka1994:33-34), for eksempel gjennom dialog, formelt og uformelt samvær.

2.3.3 Kombinering

Kombinering innebærer å systematisere begrepene til et mer sammenhengende kunnskapssystem. Det skjer ved hjelp av dokumenter, møter, telefonsamtaler, eller IT-systemer. Kunnskap endres gjennom sortering, tilføyelser, kombinering, kodifisering og kategorisering. For denne endringen kreves kommunikasjon, spredning og systematisering (Newell et.al. 2002:8), for eksempel gjennom å utforme konsepter, beskrive prosesser, metoder, rutiner, lage opplegg, skjema osv.

2.3.4 Internalisering

Internalisering betyr at kunnskap tilegnes gjennom erfaring. Gjennom ``learning by doing`` blir kunnskap en praktisk kunnskap, en del av ditt erfaringsbaserte, tause handlingsrepertoar (Dewey 1938:17). Den kan også være kroppsliggjort. Kunnskapen er operasjonalisert (Von Krogh m.fl. 2000:207), for eksempel gjennom å sette seg inn i dokumenter, arbeidsmetoder og systemer.

Spenders rammeverk

J.C Spender kategoriserer også kunnskapsoverføring, men i fire ulike typer.

- Individuell og eksplisitt (bevisst)
- Individuell og taus (automatisk)
- Sosial og eksplisitt (objektifisert)
- Sosial og implisitt (kollektiv)

Ifølge Spender skapes alle de fire typene av kunnskap i organisasjoner, og kunnskapstypene samhandler med hverandre. Han hevder at det er ikke nok å beskrive hva slags kunnskapstype (taus eller eksplisitt) det dreier seg om, men også hvor den befinner seg. Spender påpeker at det eksisterer former for kollektiv kunnskap som skapes og forstås av individene i organisasjoner. Men at den kunnskapen skapes og forstås på forskjellige måter av individene (Spender 1996:7).

Som nevnt ovenfor er Nonakas forståelse av kunnskap at den eksisterer på individnivå, mens Spender hevder at det eksisterer former for kollektiv kunnskap (Newell 2002:9-10). Modellen oppleves som anvendbar i praksis. Kunnskap kan ikke overføres til en ny situasjon og gi de samme resultatene den har gitt tidligere. Det er vanskelig å gjenskape kunnskap i nye situasjoner.

2.4 Dixon ``overføringsprosesser``

Som nevnt tidligere er virksomheter avhengige av å forholde seg til både taus og eksplisitt kunnskap samtidig. Mest sannsynlig vil man tro at eksplisitt kunnskap er lettere å overføre sammenlignet med taus kunnskap. Nancy Dixon hevder at kunnskapsformene forutsetter ulike prosesser for overføring. Hun hevder at overføring av kunnskap skjer ved hjelp av fem ulike mekanismer; serieoverføring, næroverføring, fjernoverføring, strategisk overføring og ekspertoverføring. Disse mekanismene forutsetter ulike elementer i designet for at overføringen skal lykkes.

Ifølge Dixon en serieoverføringsprosess som: ``moves the unique knowledge that each individual has constructed into a group or public space so that the knowledge can be integrated and made sense of by the whole team`` (Dixon 2000:35). Serieoverføring innebærer overføring av kunnskap som et team tilegner seg gjennom samarbeid om en oppgave. Denne kunnskapen brukes igjen i andre situasjoner. Derimot skjer næroverføring når et team arbeider med en oppgave som allerede er gjort av en annen gruppe. Teamet får eksplisitt kunnskap fra den andre gruppen for oppgavearbeid.

Fjernoverføring skjer gjennom videreformidling av taus kunnskap fra den andre gruppen. Mens strategisk overføring går ut på komplisert og sammensatt kunnskap fra en gruppe medarbeidere til en annen gruppe. Ekspertoverføring finner sted når overføring av kunnskap skjer vedrørende en oppgave som blir utført sjeldent.

2.5 Blumentritt og Johnston taksonomi

Kunnskap brukes i produksjon av varer og tjenester i alle organisasjoner. Den er ofte avgjørende for organisasjoner og er en viktig økonomisk ressurs. Organisasjonene står ovenfor en stor utfordring når det gjelder å lede kunnskap. Rolf Blumentritt og Ron Johnston hevder at knowledge management er nødvendig for organisasjoner for å kunne overleve og konkurrere i markedet. De påpeker at det er viktig å vite hvor, og i hvilke form kunnskap blir oppbevart i organisasjoner. Knowledge management som ledelsesperspektiv har ikke et entydig innhold(Von Krogh m. fl. 2000: 6).

Enkelte ser knowledge management som implementering av IT- systemer i bedrifter. Formålet er å lagre og gjøre informasjon tilgjengelig, som for eksempel intranett, dokumentarkiv, e-læring, publiseringssystemer, elektroniske kunnskapsnettverk osv. Enkelte bruker det som kjennertegner et radikalt nytt ledelsesperspektiv, kunnskapsperspektiv og en ny fagdisiplin, og vektlegger kunnskapsproduksjon og kunnskapsprosesser(Von Krogh m. fl. 2000: 6). Gjennom kunnskapsprosesser styrkes bedriftens intellektuelle kapital.

Med tanken på kunnskapsledelse påpeker de at kunnskap har ulike lokaliseringer i en organisasjon; personal knowledge, acknowledged personal knowledge og organizational knowledge. Personal knowledge er individuelt kunnskap som tilegnes gjennom læring og erfaringer. Den er også tilgjengelig for andre organisasjonsmedlemmer.

Acknowledged personal knowledge finnes hos individuelle personer. Dermed blir individuelle personer sett på som kunnskapsressurser innenfor enkelte fagområder. Med andre ord har ikke organisasjoner denne kunnskapen direkte. Men organisasjoner har organisjonalsert knowledge, som er kunnskap de selv har skapt innad virksomhet Den er også tilgjengeliggjort for ansatte gjennom ulike metoder (Blumentritt og Johnston 1998:103).

Det er viktig å overføre kunnskap på alle nivåer. Kunnskap kan klassifiseres ut fra en rekke taksonomier. Taksonomier utformes for å forstå kunnskap på enten individuelt og kollektivt nivå. Men til tross for konseptene som ligger til grunn for de ulike taksonomiene, kan de brukes for å forstå kunnskap på begge nivåene. Disse taksonomiene er annerkjennelse for at det finnes ulike typer kunnskap. Ved kunnskapsoverføring er det et hensyn som må tas, det er viktig å kjenne egenskap til den type kunnskap som det jobbes til enhver tid. Eksempelvis kan ikke eksplisitt kunnskap i form av dokumenter og prosedyrer overføres på samme måte som taus kunnskap. Taus kunnskap er personlig og finnes i hodet. Johnston og Blumentritt har utviklet en taksonomi med ni kunnskapsprosesser som opererer forskjellig på de tre ulike lokaliseringene i organisasjoner som nevnt ovenfor.

De ni kunnskapsprosesser er følgende:

- **Knowledge identification:** prosessen av å lokalisere og gjenkjenne kunnskap som er relevant for organisasjonen.
- **Knowledge acquisition:** prosessen av å skaffe kunnskap som ikke eksisterer allerede i og som kan være nyttig for organisasjonen. Kunnskapen kan skaffes på ulike måter, som blant annet fra litteratur, eller utføre en undersøkelse av kunder. Det skjer mest på individnivå.
- **Knowledge generation:** å skape ny kunnskap i organisasjonen gjennom forskning, utvikle eller tilknytte tidligere informasjon sammen. Dette skjer både på individuelt og kollektivt nivå.

- **Knowledge validation:** organisasjonen vurderer verdien og gyldigheten av kunnskap.
- **Knowledge capture:** prosessen som gir organisasjonen kontroll over spesifikk kunnskap. Denne prosessen kan innebære kjøp av rettigheter til visse merkebeskyttet kunnskap fra en annen virksomhet. Eller kan prosessen innebære omdannelse av personlig kunnskap til en ansatt, eller resultat av et team gjøres om til organisasjonens eksplisitte ressurs.
- **Knowledge diffusion:** prosessen innebærer å spre kunnskap i organisasjonen med hensikt at den også spres utenfor organisasjonen. Denne prosessen forekommer både i formelle og uformelle kontekster, eksempelvis i diskusjoner, samtaler eller i informasjonsmøter.
- **Knowledge embodiment:** prosessen av omdannelse av kunnskap til en form som gir den verdi og tydeliggjøres innad og utenfor organisasjonen.
- **Knowledge realization:** prosessen av å identifisere eller bli klar over hvilke verdifulle kunnskaper de besitter med, og håndtere kunnskapen slik at det oppnås maksimal merverdi for selskapet og kundene. Kunnskap realisering kan oppnås ved hjelp av teknologi og kunnskapsarenaer.
- **Knowledge utilization/application:** prosessen av bevisstgjøring og tilsiktet bruk av kunnskap og oppnå en målsetning.
- **Knowledge architecture:** utforme og strukturere et system som forbedrer flyt og oppbevaring av kunnskap innad organisasjonen. Dette innebærer bevisst samling av kunnskap.
- **Knowledge storage:** kunnskap sikres og lagres elektronisk i datasystemer. Den eksplisitte kunnskap tas mer i bruk ettersom et produkt blir utviklet. Skriftlig kommunikasjon og dokumenter som rapporter blir tatt i bruk for å spre kunnskap.

(Blumentritt og Johnston 1998: 103-104)

I mange nyere studier skiller man ofte mellom kunnskapsstrømmer, inn i og ut av virksomhetene. Kunnskapsstrømmer i virksomheten ser man på tre ulike forhold.

- Selskapets kapasitet til å tilegne seg og ta i bruk kunnskapen
 - Hvilke typer kunnskap selskapet mottar
 - Hvilke holdninger selskapet har til de partnere de faktisk utveksler kunnskap med
- (Irgens og Wennes 2011: 181)

Studier som handler om virksomhetens evne til å motta kunnskap viser at enkelte selskap kjøper eller utvikler kunnskap selv. Disse selskapene klarer ikke å omsette nye produkter, nye prosesser eller forbedre selskapets konkurranseevne. I motsetning til selskapene som bruker ressurser på å utvikle, formulere og planlegge egne behov klarer dette. De har kompetanse som gir mest nytte og inntjening av kunnskapen. De tjener på å vite hva kunnskapen skal bruke til.

En av de største utfordringene norske organisasjoner møter på er å utnytte den kunnskapen som allerede er i organisasjonen. Her er det snakk om kunnskap i form av taus kunnskap, eller kunnskap om hvordan ting skal gjøres(know-how). Kunnskapsledelse har et behov for strategiske verktøy og modeller. Disse kan tas i bruk og utvikle kunnskap. Strategiske verktøy kan brukes for å besvare spørsmål, eksempelvis hvordan kan de tilgjengeliggjøre tause kunnskap for andre?

Formell og uformell kunnskapsdeling

Et sosialt læringssyn går ut på at læring skjer gjennom bruk av språk og deltakelse i sosial praksis. Dette er en sosial og kulturell prosess, og ikke bare en individuell prosess. Den sosiale prosessen i gruppen kan danne et grunnlag for kollektive læringsprosesser(Finstad 2010:45-46). Gruppeaktiviteter som er basert på deltakerens erfaringer og kunnskap kan føre til et høyere kunnskaps- og refleksjonsnivå. I tillegg kan dette påskynde felles tolkningsprosesser. Organisasjoner er opptatt av å tilby kurs til sine ansatte. Det er viktig at organisasjoner tar en kritisk gjennomgang av de tiltak de tilbyr. Deretter kan det legges til rette for kunnskapsdeling og læring. Dette føres også til at medarbeidere kan reflektere og få bedre forståelse av når læring foregår. De får også bedre forståelse for hvordan kunnskap kan deles og videreutvikles.

Kunnskapsdeling kan innebære mer enn å overføre kunnskap mellom to personer, enten ved kommunikasjon eller informere hverandre. I den daglige praksis skjer den viktigste deling av kunnskap kontinuerlig. Det skjer blant annet i relasjoner med kollegaer. Gjennom observasjon av hvilke kunnskap medarbeidere har og praktisering, kan den delte kunnskap tilegnes (Jacobsen og Thorsvik 1997:327-329).

Kunnskapsdeling som skjer uformell mellom kollegaene har stor betydning for kunnskapsdeling. Flere studier viser at uformell og formell kunnskapsdeling er viktig i organisasjoner. Men i hvilken grad det ene eller det andre utgjør læring i organisasjonen er uklart.

Gode læringsarenaer kan skapes både gjennom formelle og uformelle omgivelser. Medarbeidere skal kunne møte over kaffemaskiner, i kantinen og på andre uformelle plattformer. En prat over en kopp kaffe kan øke forståelsen av den enkeltes arbeidsområde og oppgaver. Bearbeiding av kunnskap i organisasjonen kan skje gjennom samarbeid mellom ansatte. Samarbeid som foregår kontinuerlig og er tverrfunksjonelt skaper grunnlag for forståelse og reduserer hindringer for læring(Filstad 2010: 45).

Alle ansatte i en virksomhet besitter unik og personlig kunnskap. Som nevnt tidligere vil kunnskapen være taus og vanskelig å forklare til andre. For organisasjonen er den store utfordringen å finne ut hvordan man kan sette ansatte sammen i et team for å utnytte kunnskap. I utgangspunktet skal organisasjoner tilrettelegge gode læringsarenaer for ansatte. Kunnskapen i organisasjon kan utnyttes ved å tilrettelegge gode læringsarenaer, hvor medarbeider får mer tilgang til hverandre. Organisasjoner kan øke kunnskapsdeling ved å skape en kultur som er basert på tillit, hvor medarbeidere er villig til å dele kunnskap, lære av hverandre, løse arbeidsoppgaver og utfordringer sammen. I de fleste virksomheter har ansatte en avgjørende rolle, både når det gjelder som ressurs og investering(Von Krogh m.fl. 2000:68)

Det vises å ha en gunstig effekt å stille spørsmål relatert til jobb i uformelle sammenhenger. Blant annet fordi det ikke er forpliktende og en kan råde seg selv hvem man vil spørre. Det er vanskelig å dele personlig kunnskap som stiller spørsmål ved en arbeidsprosedyre på formelle steder(Filstad 2010: 134-138).

Utnyttelse av kunnskapen som en hver enkelt ansatt sitter inne med skjer i nyskapende og kreative omgivelser. Skapende omgivelser fungerer uten hierarkiske formaliteter og gir ansatte en større grad av frihet. Kunnskapen får flyte fritt. Taus kunnskap deles mellom ansatte når de gjør erfaringer sammen, observere og kommuniserer. I tillegg kan det være avgjørende å ha tilgang til hverandre.

Ifølge Quinn påvirker organisasjonens størrelse dens evne til læring. Store organisasjoner er mer komplekse enn mindre organisasjoner. Det er vanskeligere å se virkninger av det man foretar i høy kompleksitet. Mindre organisasjoner har ofte tettere sammenheng mellom det man gjør, og resultat av det (Quinn 1988, ref. i Jacobsen og Thorsvik 1997: 307).

I små organisasjoner vil læring også være lettere, fordi det er færre personer som må endre sin atferd. Dette kan gi utfall for at hele organisasjonen endrer atferd. Derimot har oftest store organisasjoner større ressurser enn små organisasjoner. De har en fordel av å kunne sette inn mange ressurser på aktive læringsprosesser.

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert ulike retninger innenfor synet på kunnskap. De to hovedretningene er et strukturelt og et prosessuelt perspektiv på kunnskap. Disse perspektivene trenger ikke være gjensidig utelukkende kategorier. De har ulike føringer og premisser for kunnskapsdeling og læring.

I synet på kunnskap er begrepene ``taus kunnskap`` og ``eksplisitt kunnskap`` sentrale for å forstå kunnskapsoverføring. Jeg har brukt teorier fra Nonaka og Takeuchi, Spender, Dixon og Johnston og Blumentritt. Flere teoretikere har satt opp forskjellige modeller for å tolke kunnskap. Nonaka og Takeuchi har laget SEKI- modellen som beskriver overføring av kunnskap mellom individer i organisasjoner. Spender kategoriserer kunnskapsoverføring i fire ulike typer. Han hevder at det eksisterer former for kollektiv kunnskap, og de skapes samt forstås av individene i organisasjoner.

Ifølge Nancy Dixon forutsetter kunnskapsformene ulike prosesser for overføring. Hun hevder at overføring av kunnskap skjer ved hjelp av fem ulike mekanismer; serieoverføring, næroverføring, fjernoverføring, strategisk overføring og ekspertoverføring. Mens Blumentritt og Johnston har utviklet en taksonomi med ni kunnskapsprosesser. De opererer forskjellig på tre ulike kunnskapslokaliseringer i organisasjoner.

Alle disse teoriene vil på sin hver måte hjelpe meg å analysere og diskutere min problemstilling, samtidig caset mitt. Datamaterialet brukes til disse teoriene for å kategorisere hvordan informantene deler kunnskap på arbeidsplassen. Deretter hvordan de bruker taus og eksplisitt kunnskap i ulike overføringsprosesser.

Siste delen av teorikapitlet handler om uformell og formell kunnskapsdeling. Her diskuteres kunnskapsdeling og taus kunnskap ut fra et sosialt perspektiv.

Da min problemstilling er `` hvordan tilrettelegges kunnskapsoverføring i kunnskapsintensive bedrifter?`` anser jeg disse aspekter ved kunnskapsoverføring som aktuelle for videre analyse av mitt case.

Nå skal vi videre til metodekapitlet, der jeg har gjort rede for og begrunnet mine valg angående forskningsmetoden.

3 Metode

Som nevnt ovenfor har jeg valgt å ha selskapene Hartmark og Skanska som case i min oppgave. Hartmark er et konsulentselskap som leverer tjenester innen strategi, organisasjonsutvikling, HR og rekruttering. Mens Skanska er et entreprenørkonsern med virksomhet innen bygg og anlegg. Samtidig utvikler de kommersielle lokaler, boliger og prosjekter i offentlig- privat samarbeid.

Kapittel 2 inneholder en presentasjon av intervjuene som ble foretatt av 6 ansatte i Skanska, og 5 ansatte i Hartmark. For å være litt nøyaktig, bestod intervjuene av 9 menn og 2 kvinner. Alle ansatte har ulike stillinger. Samtlige hadde høyere utdanning, og det var variasjon innenfor yrkespraksis. Resultatet av data blir presentert som ansattes svar og subjektive vurderinger.

Jeg hadde intervjuer med 11 medarbeider til sammen i begge selskapene. Videre var jeg observatør på en ukemøte og en fellesmøte hos Skanska. I Hartmark var jeg observatør i to ulike møter. Denne oppgaven er basert på notater fra observasjon i ulike møter, samt ustrukturert intervjuene. Alle medarbeidere har høy kompetanse. Noen var mer erfarne forhold til andre. Gjennom intervjuene fikk jeg medarbeiderne til å beskrive hvordan kunnskapsoverføring og kunnskapsdeling skjer. Hensikten med den første delen av intervjuet var å kartlegge hva intervjuere forbinder med tema kunnskap. Videre hvordan kunnskap anvendes og utnyttes i virksomheten.

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de metodologiske valg og betraktninger jeg har gjort i arbeidet med denne oppgaven. Kapittelet gir en fremstilling av hvordan datainnsamling har skjedd og blitt behandlet. Dette kapittelet inneholder redegjørelse for oppgavens metodiske valg og begrunnelser. Et generelt formål med dette er å øke oppgavens validitet og den frembrakte kunnskapens reliabilitet. Jeg har valgt å reflektere rundt valg og metoden underveis. Jeg skal se både positive og negative sider ved metoden og valg jeg har tatt.

3.1 Forskningsmetodisk strategi

Metode er en måte på å samle inn empiri. Det vil si en metode for å samle inn data om virkeligheten. Den brukes som hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten.

Å gjennomføre undersøkelse ved å følge en oppskrift, høres kanskje lett vint ut. Så lett vint er det ikke. ``vitenskapelig metode er fremgangsmåter eller teknikker for å gi svar på forskningsspørsmål`` (Ringdal 2001:12).

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming med kvalitative forskningsintervju og observasjon som redskap for å besvare på forskningsspørsmålene, samle informasjon, tolke og analysere. Oppgavens problemstilling er å se nærmere på kunnskapsoverføring i kunnskapsintensive selskap. Hensikten med å ta i bruk kvalitativ tilnærming var å betrakte dette fenomenet som en subjektiv prosess. Det vil si at det er basert på den enkelte ansattes oppfatning av virkeligheten. Videre hvordan kunnskapsoverføringsprosesser skjer i virksomheten. Til tross dette har en kvalitativ tilnærming som oftest hensikt å forstå et fenomen ut fra studiesubjektets perspektiv (Alvesson & Skoldberg 1994:10).

Forskningsprosessen innebærer en rekke strategiske valg som må tas av forskeren underveis. Det finnes ingen idealoppskrift på en forskningsdesign. Forskningsdesignet består av både strategiske overveier og taktiske beslutninger. Den skal i utgangspunkt sikre at forskningsmessige mål nås. Derfor er forskningsdesign mer eller mindre detaljert plan. Variasjon i planen eller designet framkommer med problemstilling, tid og ressurser (Kvale 2002: 75).

I sammenheng med intervjuene tok jeg bruk av prosessen som Kvale beskriver: tematisering, planlegging, intervjuing og analysing (Kvale 2002: 42). I kvalitative intervjustudier er antall av informanter avhengig av studiens formål. Antallet av informanter ble valgt ut fra hva jeg trengte å vite om. Det var også viktig at de har god kunnskap om det temaet jeg ønsker å få informasjon om. Antallet av informanter ble avgjort ved å ta i betraktning for hvor mye kunnskap trengtes for å gjøre grundige tolkninger. Samtidig var jeg bevisst på at jeg kunne komme til en situasjon hvor flere intervjuer ikke ga relativt ny kunnskap. Men mine informanter visste om hvordan kunnskap blir administrert i selskapet. De skulle si noe om egne erfaringer med læringsmuligheten i selskapet.

3.2 Utvikling av problemstilling:

Empirisk undersøkelse starter med at noen er interessert til å finne mer om et tema. Gjennom masterstudiet hadde jeg planlagt å skrive om et annet tema, men så fant jeg en prosjektutlysning hos vitenskapsbutikken på Universitet i Oslo som vekket mer interesse hos meg. Jeg så dette som en mulighet til å øke min faglige tyngde innenfor det pedagogiske feltet. Jeg ble deltaker på Hartmark Thesis Programme (HTP). Programmet er tilrettelagt for studenter som skal skrive masteroppgave og ønsker å skrive innenfor deres kompetansefelt. Jeg fikk en ferdigproblemstilling, men jeg videreutviklet den i råd med min veileder.

For å kunne gjennomføre en empirisk undersøkelse er avgrensning nødvendig. Det er også viktig å vise klart hva som ikke skal vektlegges i undersøkelsen. Det innebærer også avgrensning. For å klare avgrense bør problemstillingen analyseres grundig. Gjennom spørsmålet avgrenses hvilke tema som interessers om, for eksempel i denne oppgaven er det kunnskapsoverføring. Deretter avgjøres konkret hvem skal undersøkes og disse kalles for undersøkelsesenheter. I mitt tilfelle er det ansatte i norsk selskap.

Videre arbeid av problemstilling innebærer å definere klarere hvordan fenomenet skal måles. Deretter presisere tema i et sett mer konkrete variabler. Til sist bestemmes hvilken kontekst skal fokusere på. Konteksten er de spesifikke omgivelser som undersøkelsesenheten holder seg til. I mitt tilfelle er det to kunnskapsintensive bedrifter. Men dette må også avgrenses og presiseres. Det er hovedsakelig to kunnskapsintensive virksomheter som har forskjellige størrelser, det vil si det ene bedriften er større enn den andre. Begge selskapene er ulike på flere områder og hovedsakelig jobber på forskjellige yrkes områder. Derfor bør problemstillinger utformes slik at de kan undersøkes empirisk. Problemstillinger skal være konkretisert for at utforming av spørreskjema eller intervjuguide blir enklere (Jacobsen 2005:68).

3.3 Valg av teoretisk tilnærming kvantitativ eller kvalitativ:

Forskningsmetode avhenger av oppgavens problemstilling, hvilke objekter som skal undersøkes og hvilke kontekst den inngår i. Oppgavens problemstilling er å se nærmere på hvordan kunnskapsoverføring skjer i kunnskapsintensive selskap. Oppgaven har ingen ambisjon om å undersøke hvor utbredt en spesiell oppfatning er. I oppgavens analyse er det avdekket subjektive oppfatninger og enkelte fellestrekk hos ansatte i selskapene. Til tross for dette har jeg ikke sett som hensiktsmessig å vurdere en kvantitativ tilnærming av problemstillingen.

Hva er hensikten med kvalitativ tilnærming? Den kvalitative forskningsmetode er velegnet til å ta i bruk på områder der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før. I tillegg utvikler nye teorier, begreper og hypoteser for å studere slike fenomener og få fram folks oppfatninger om fenomener. Ved å ta i bruk en metodisk tilnærming som kvalitativ ligger det et ønske om å finne mye informasjon om få enheter (ikke generalisere), i mitt tilfelle er Hartmark og Skanska enhetene.

Denne forskningsmetoden gir fordel til å gå i dybde og få en detaljforståelse av fenomen, situasjon eller individ. Dette gir et grunnlag for å få bedre en helhetlig forståelse. Denne metoden kan brukes både som selvstendig verktøy og til å utdype en problemstilling som utforskes med kvantitative metoder. Kvalitativ forskningsmetode er fleksibel, det vil si at problemstillingen kan endres etter hvert som forskeren får vite mer. Det er en prosess som blir interaktiv, forskeren har mulighet til å endre problemstilling og datametoden underveis i undersøkelsen. I kvalitativ opplegg er skillet mellom datasamling og analyse utydelig.

Data analyseres etter hvert den kommer inn, og ut fra denne analysen er det mulig å endre den videre datasamling. Kvalitativ er en grunnleggende åpen tilnærming (Jacobsen 2005:131-135).

3.3.1 Casestudie som metode innen forskning

Problemstillingen min har dannet grunnlaget for min forskningsstrategi. Jeg har valgt casestudie som forskningsdesign for studien, og dette gjøres for å få innsikt i problemstillingen. Som en del av forskningen er case studier definert som interessen for enkelte case, ikke som måten forskningen utføres på. Vi bruker navnet case study for å se etter en spesifikk problemstilling og om den kan besvares eller om noe mer kan læres fra dette. En slik studie er meget avgrenset og spesifikt. En case har ofte en konseptuell struktur i likhet med andre forsknings metoder. Den er ofte sentrert rundt få antall forsknings spørsmål(Stake 1995:439-440). Siden i denne oppgave er det kun et forskningsspørsmål som søker å forklare hvordan kunnskapsoverføring skjer, er casestudie relevant. I tillegg til dette er det en sosial fenomen som trenger en dyptgående beskrivelse av dette fenomenet, av den grunn er case studiet egnet som forskningsmetode.

Ved å gjennomføre en case studie ønsker jeg å gi leser større innsikt og økt kunnskap innenfor det som er problemstillingen min. Jeg mener at data fra case studie gir unik kunnskap om fenomenet jeg ønsker å forske på. Case kan være meget enkel eller av en mer sammensatt sort. Den kan fokusere på et enkelt spørsmål eller en mer kompleks problemstilling hvor flere faktorer spiller inn. I hver studie fokuseres det på en ting om gangen. Ikke alt kan defineres som en case. Til eksempel kan en lege være en case eller et barn, men legens utøvelse av yrke kan muligens mangle kriterier som må ligge til grunn for å føre det under begrepet case. Case er noe spesifikt, noe entydig. En case er mer et bundet system, noe som mest sannsynlig vil være funksjonerende, praktiserende spesifikk.(Stake 1995: 436). I mitt tilfelle er caset to ulike kunnskapsintensive bedrifter, og de som representerer dette er de kunnskapsarbeiderne som ble intervjuet av meg. I tillegg av at jeg observerte forskjellige møter innad selskapene der kunnskapsoverføring står sentralt. Grunnen til å ha med observasjon er for å knytte intervjuene og virkeligheten i mine analyser.

I en case er sammenheng og rekkefølge meget synlig selve oppsettet er mønstret presist. Det er vanlig og se at visse trekk er innenfor dets rammer og avgrensning, mens annet innhold er utenfor og mer reflektert og noe er signifikant i forhold til konteksten. Det er ikke alltid lett og avgrense hvor ene faktor slutter og andre starter når problemstillingen er sammensatt.

Det viser seg av nytte dersom case er avgrenset og innad rammer, det hjelper med å spesifisere saken en studerer (Stake 1995: 437).

Det har seg slik at noen ganger er vi ute etter et fenomen fremfor noe individuelt, hvor informasjon er avhengig av at en studerer andre case for å komme nærmere inn på det som er aktuelt, men når vi studerer og er etter kilde søk, er hovedfokuset rettet mot vår spesifikke problemstilling. Vi kan studere flere case, men det som vi tar med oss er kun det som er aktuelt for vår oppgave og felt. En case studie handler både om selve forskningsmetoden vedrørende tema og om utfallet av den. Det er mye forskere kaller for case studier, men desto mer unik, spesifikk og innad avgrenset et objekt er desto mer av nytte og verdighet er det for epistemologiens skyld (Stake 1995:438). I mitt tilfelle valgte jeg en problemstilling som min case gjennom vitenskapsbutikken på Universitetet i Oslo. I samarbeid med dem ble min problemstilling spesifikk rett og innrammet.

Tre typer casestudier:

Stake setter opp tre typer case studier:

1. Den første betegnes som intrinsic. En case studie er intrinsic dersom forskeren er har som mål og få en bedre forståelse av spesifikke saken. Her er ikke primær forståelse av case basert på andre case sett i samme sammenhengen, eller en bestemt egenskap ved dette, men det at selve casen er et interesseområde. Den ser ikke på noe sammensatt, det er f eks ikke noe tenårings rusavhengighet, men mer et spesifikt område som en klinikk et barn eller en spesifikk konferanse som står på menyen. Derfor blir alle faktorer utenom det utelukket og ting blir satt i hyller så fokuset retter seg mot den ene faktoren som forskeren er på jakt etter. Målet er ikke å bygge opp noe teori rundt temaet. Studier som komme runder denne kategorien er til eksempel Gods Choice og The education of Henry Adams (Stake 1995:437).

2. Det andre som er en kategori innen case studie er instrumental case. Begrepet underbygges med et studie hvor formålet er å få innsikt i en sak eller og lage en ny skisse av en generalisering allerede gjennomført. Case er da av sekundær betydning og brukes primært for å underbygge en annen teori eller case som vi har fokus på. Teoriene der kan hjelpe til med å bygge under eller videre på kunnskapen i et annet område. Den studeres og granskes dypt, men ikke fordi formålet ligger i selve saken, men sett i sammenhengen med en ekstern interesse område hvor dette skal hjelpe med en bedre forståelse av saken. Det er ikke mye som skiller intrinsic og instrumental case, grunnet det går hånd i hånd i forskningen. Forskerne har ofte flere interesser og spesifikke og generelle. Det er nærmere en kombinert årsak som skiller mellom dem. Det kan vises til *Thrown overboard : The Human Costs of Health care Rationing* (Stake 1995:438).

Selve case studie går ut på interesse i det feltet med en smule vitenskap. Forskeren har en interesse av å vite hva som ligger til grunn og ønsker da å komme inn på det særskilte ved saken som interesser den. Den reflekterer så over hva som er betydningen av problemstillingen sett ut fra sakens omstendigheter for å bedre forståelsen. Dette former videre sakens kontekst og legger til grunn tolkninger som så blir en beskrivelse av case. I instrumental case study, er disse tingene allerede gjort, dette gir store fordeler for den som skal starte på den måten for mye ligger der allerede som det kan tas nytte av (Stake 1995:447).

3. Den tredje kategorien er collective case studies. Dette innebærer studering av flere case som skal gi forståelse for et generelt fenomen. Alle caser kan ha noe verdighet eller ingen, de kan være aktuell eller uaktuell for det fenomenet som det i utgangspunktet jakes på (Stake 1995:438).

I denne oppgaven blir instrumentell casestudie brukt. Ved å beskrive hvordan kunnskapsoverføring tilrettelegges hos Hartmark og Skanska, og vi får mer kunnskap om hvilke arenaer selskapene har kunnskapsdeling slik at det skal forekomme både formelt og uformelt. Casestudier kan være en nyttig metode for å forstå sosiale prosesser i deres kontekst og omgivelser.

Forskere fokuserer både på det som er generelle trekk ved en studie og det som er spesifikt for det ene studiet. Resultatet vil oftest gjenspeile det som ikke er i tilknytning med de generelle trekkene skissert ut ifra følgende punkter:

- Sakens natur
- Sakens historiske bakgrunn
- Fysiologiske settingen
- Andre kontekster som politiske, økonomiske og juridiske omstendigheter.
- Andre studier som henger sammen med den spesifikke.
- Informanter som kan lede til mer informasjon om temaet.

For å studere case tar de fleste forskere i bruk alle punkter ovenfor og samler inn data for hver del for så å analysere (Stake 1995:438-439). I denne oppgaven var det informanter som ledet til mer informasjon om temaet. De belyste hvordan de deler og oppsøker kunnskap. De fortalte hvordan bedriftene tilrettelegger for at kunnskapsoverføring skal forekomme i virksomheten.

Case studier har blitt undervurdert i perspektiv av deres validitet og verdi. Da denne formen tas i bruk i alt fra selvbiografier, til instituelle egenhånds studier, program utvikling og terapeutisk praksis. Det er ikke generaliseringene som bør være sentrum for alle case studier, eller all vitenskap. Mange forskere finner slike studier som lite relevante. De fokuserer heller på de tilfeldigheter som noen skjer med hensikt, andre etter situasjon og andre igjen med koherens internt. Slike favoriser den delen av case studiet som fokuserer på det som er vagt. Å drive med case studier krever i bunn og grunn ikke komplekst problemstilling eller flere kontekster, men mange velger å gjøre det slik (Stake 1995:446-447).

I min undersøkelse har jeg valgt case studie, hensikten er å belyse problemstillingen gjennom å få økt kunnskap og innsikt om fenomenet. For min valg av case studie har pålagt vise form for begrensinger. Det er ikke mulig å generalisere på lik linje med eksempelvis kvantitative undersøkelser. Samtidig mine funn kan tydeligvis ikke være beskrivende eller relativt gjeldende for liknende selskaper i Norge. Å trekke konklusjoner angående min case, dette kan gjøres. Jeg valgte case studie for å kunne trekke slutninger ut ifra egen empiri. Jeg håper at, gjennom case studiet, oppgaven kan være med å belyse elementer i kunnskapsoverføring, forstått som et helhetlig verktøy for å fremme ønsket kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

3.4 Utvikling av intervjuguide

Forskningsintervjuer kan være forskjellige og ha ulik strukturingsgrad. Det varierer fra nøye organisert intervjuer som inneholder standard spørsmålsformuleringer, til åpne intervjuer der det legges vekt på enkelte temaer. Intervjuet kan begynne med et tema introduserende spørsmål, deretter gå i mer i dybden av intervjupersonens svar på dette spørsmålet. Ifølge Kvale kan en forsker stille forskjellige typer spørsmål i et intervju (Kvale 1997:80).

Jeg brukte introduksjonsspørsmål ved hjelp av et åpent spørsmål etterfulgt av oppfølgingsspørsmål, hensikten var å få tak i meningsinnholdet eller bedre beskrivelse av opplevelse. Det er to måter intervjuene varierer i åpenhet om formålet. Første alternative er at intervjueren forklarer formålet med intervjuet og dermed stille direkte spørsmål fra begynnelsen. Andre måten er å være indirekte og stille indirekte spørsmål. Formålet med intervjuet avsløres etterpå (Kvale 2006:74-76).

Før intervjuet fant sted fikk informantene opplysning om min utdanning og lot informantene fortelle om litt som seg selv, deretter om formålet med intervjuet. Tilslutt ble spørsmålene stilt direkte.

Det halvstrukturerte livsverden - intervjuet blir definert som ``et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene`` (Kvale 2006:21). Jeg hadde et ønske om å få tilgang til ansatte refleksjoner, erfaring og meninger, og anser kvalitativ forskningsintervju lønnsomt som metode. Intervjuet kan foregå som en helt vanlig samtale, uten noen form for begrensninger eller styring fra intervjuerens side.

Åpne spørsmål ligner mer på en vanlig samtale og informanten står fritt for å velge ord og formuleringer. For å unngå å ha styrende intervjusamtaler valgte jeg å bruke åpne spørsmålsformen. Med åpent intervju sikret jeg at antagelser ikke ble bekreftet og metodisk svakhet kunne utlukkas. Det er informanten som avgjør hva svaret på spørsmålene skal være. Dette er min begrunnelse til valg av et ustrukturert intervju.

Innledningsvis besto intervjuguiden av en introduksjon til tema kunnskap og deretter 3 hovedområder som jeg ønsket å undersøke med tanken på; 1) kunnskapsdeling 2) kunnskapsoverføring og 3) innovasjon/skapning. Intervjueguiden er utformet ut fra disse 3 hovedområdene. I min tematiserings fase studerte jeg litteratur innenfor organisasjonslæring, som jeg la til grunn for intervjuguiden. For å oppnå en begrepsmessig og teoretisk forståelse av de fenomener man skal undersøke, er det viktig å gjennomgå både teorien og forskningslitteraturen før intervjuguiden blir laget (Kvale 1997:53). Dette er også viktig for å kunne tilføre ny kunnskap som bygger på tidligere forskning.

Intervjuguiden var i utgangspunkt en retningsgivende for intervjuet. I de fleste intervjuene ble den fulgt. Av og til fikk jeg utfyllende svar fra informantene. Enkelte ganger valgte jeg å gjenta spørsmålene i en litt annen form. På denne måte kunne jeg få bedre forståelse av informantens svar for å verifisere eller skape et helhetlig bilde. Formålet var å få en forståelse ved intervjupersonens dagligliv. Dette intervjuet undersøkte personens lære opplevelser. Intervju spørsmålene var rettet mot hvilke kunnskapsoverføring og læringsmuligheter som intervjupersonene har mest utbytte av.

3.5 Utvalgsprosedyre

Utvalget av intervjupersoner kan forekomme ved av trekking i kvalitativ forskning. Trekking av utvalget må tilpasses forskningsspørsmålet og derfor bør ikke trekking være tilfeldig. Utvalgsprosedyrer er i stor grad knyttet til forsknings overførbarhet. Det var meningen å få intervjuet de personene som er godt kjent med systemet og representativt som mulig. I neste av snitt skal vi se nærmere på redegjørelse for den utvalgsprosedyren jeg la til grunn i undersøkelsen.

3.5.1 Utvalg av intervjupersoner

Utvalget bestod av totalt 11 ansatte. 5 av disse er ansatte i Skanska, mens resterende 5 er ansatte i Hartmark. Av det totale var det 2 kvinner og 9 menn. Kvale sier `` *konsekvensene av en intervjustudie bør vurderes med hensyn til mulig skade som kan påføres intervjupersonene, så vel som de fordelene personene kan ha av å delta. Forskeren har ansvar for å tenke gjennom konsekvensene, ikke bare for personene som deltar i studien, men også for den større gruppen de representerer* (Kvale 1997:69).

Informantenes yrkeserfaring i selskapene har en spennvidde fra 2 år til 20 år. Det ble gjort en henvendelse fra meg til både Skanska og Hartmark for å undersøke om de var interesserte til å delta i denne undersøkelsen. Jeg fikk positiv respons av selskapene. De var villige til å delta i undersøkelsen. Jeg fikk tilsendt en liste av ansatte i selskapene som var interesserte i å delta i denne undersøkelsen.

Utvelgelsen ble gjort av bedriftsrådgivere fra Hartmark og Skanska uten min innblanding. Kravet var at den enkelte jeg intervjuet skulle ha jobbet minst 2 år i selskapet. De fleste meldte seg på ved første forespørsel, mens resterende (3personer) i Hartmark meldte seg på etter gjentatte forespørsel. Det var viktig for meg at deltagere meldte seg frivillig slik at et viktig forskningsetisk prinsipp ble beholdt. Dette ville også sikre at jeg fikk best mulig respons under intervjuene. Intervjuene ble foretatt individuelt med hver enkelt ansatt. Med dette som bakgrunn er intervjudeltakere lett gjenkjennelige ved et intervju, av den grunn var anonymisering av intervjudeltakere essensielt.

Intervjupersonene ble muntlig gitt informasjon på forhånd hva hensikten med undersøkelsen er. Deretter fikk de tilsendt intervjuguiden, som anser å være innfridd. De fikk mulighet til å stille meg spørsmål før intervjuet ved av e-post eller mobil. Jeg søkte personvernombudet ved Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste(NSD) om å få gjennomføre undersøkelser. Jeg fikk tillatelse til å innhente empiri innenfor de rammene søknaden gav.

3.5.2 Representativitet:

Det var viktig for meg å få fram meningsmangfoldet og å trekke informanter som skulle mest representativ for bredden blant ansatte i Hartmark og Skanska. Derfor la jeg vekt på spredning i utvalget. De representative skulle ha en spredning av erfaringsnivå og ulike stilling i selskapet. Ifølge Jacobsen kan man ta feil av utvalget som trekkes virkelig representerer bredden (Jacobsen 2000: 161).

Det kan være sjanse for at andre variabler eller personlig preferanser kan spille enda viktigere rolle enn de variablene jeg har valgt. Utvalget er nødvendigvis ikke representativ for populasjonen. Oftest er de med mest engasjement eller klare meninger som melder seg frivillig. Dette kan forårsake skjevhet i utvalget, samt utgjøre en metodisk svakhet. Med representativitet og skjevhet i utvalget siktes til et uttrykk for meningsmangfoldet, ikke fundert i en kvantitativ metodetilnærming.

Mine valg er tatt på grunnlag av mine antagelser om at disse variablene er relevante for å fortelle hvordan kunnskapsoverføring skjer innenfor selskapet. Jeg har i bunn og grunn vært opptatt av å fange meningsmangfoldet. Jeg anser utvelgelsen av intervjupersonene som tilfredsstillende for å belyse problemstillingen. Jeg har ikke et formål å generalisere, men kretse rundt et fenomen, få dypere innsikt og avdekke forskjellige perspektiver. Det jeg ønsket å synliggjøre er hvordan selskapene legger til rette for læring skal forekomme og hvilke metoder som brukt for kunnskapsoverføring. Samt hvordan de klarer å frigjøre taus kunnskap og skaper kunnskap i fellesskap.

3.6 Gjennomføring av intervju

``Intervju er en scene hvor kunnskap produseres gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson`` (Kvale 2006:75).

Som nevnt tidligere i oppgaven er oppgavens emiriske data bygget på individuelle intervjuer med 11 personer. For å sikre Intervjuene ble gjennomført på informants egen arbeidsplass, blant annet ut på prosjekt stedet, kontor og møterom. Jeg vil betegne disse ulike steder som en avslappet atmosfære uten forstyrrelser utenfra. Intervjuformen var preget av halv strukturerte intervjuer hvor jeg hadde utarbeidet temaene for intervjuet.

Det var naturlig for informantene å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen. Før intervjuet fikk de utlevert intervjuguiden med informasjonsskrivet.(vedlegg 1). Intervjuenes varighet varierte, men maks varighet var 1 time. Alle intervju ble anonymisert. All informasjon som er direkte eller indirekte knyttet til identifikasjon av informantene blitt tatt bort.

Som nevnt tidligere alle besitter unik og personlig kunnskap. Enkelte deler av den vil være taus kunnskap. Det er vanskelig å forklare taus kunnskap til andre (Von Krogh 2000: 6). Taus kunnskap kan praktiseres hver dag i ens yrke, uten at man selv er bevisst på det. Den har sammenheng med hvordan man utfører sitt arbeid. Jeg ønske å få en rik beskrivelse av informantene om hvordan de deler og oppsøker kunnskap.

Som Kvale påpeker at`` formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å innhente beskrivelser av intervjupersons livsverden, særlig med hensyn til tolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet`` (Kvale 2006:39).

Som vi har sett ovenfor formålet med kvalitativ forskningsintervjuer er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv. Denne forståelsen er preget av intervjuedes eget perspektiv. Målet mitt med å ta i bruk kvalitativ forskningsintervju var å få frem beskrivelser og intervjuernes egen opplevelse. Jeg fikk anledning til å finne nærmere om dette ved å gå i dybden under intervjuene.

3.6.1 Styrker og svakheter ved intervju

En av svakhetene ved et ustrukturert intervju er økende grad av styring fra som intervjuer. Intervjuguiden var knyttet til forskningsspørsmålet og rammet rundt dette. På slutten av intervjuet fikk informantene et åpent spørsmål. De fikk mulighet til å komme med momenter som de hadde på hjertet (som refleksjoner rundt kunnskapsdeling og kunnskapsledelse). Gjennom intervjuene var de fleste bevisst på kunnskapsdeling i bedriften. Men var ikke alle bevisst på hvordan virksomheten har tilrettelagt for uformelle arenaer. Det kan anses som en svakhet da spørsmålet direkte knyttet til uformelle arenaer ikke ble svart.

En anonymisering av informanter har sin styrke i at både konsulenter og entreprenører kan være åpne og ytre sin mening. En anonymisering er å ivareta informantens tilhørighet til sine respektive fagmiljøer. Som forfatter lå det en utfordring å skrive et sammendrag og presentere funne som ivaretok informantenes anonymitet, og belyste forskningsspørsmål.

3.7 Hva er observasjon?

Observasjonsundersøkelse består av forskeren studerer et fenomen i sitt naturlige miljø.

Observasjon som metode kan fortelle deg hva folk gjør (handlinger og samhandlinger), som ikke samsvarer med hva folk sier at de gjør eller har gjort. Forskeren skal danne mening om handlinger som blir sett.

``Observasjon er systematisk innsamling av informasjon om den fysiske og sosiale verden slik den viser seg for oss direkte via våre sanser, i stedet for indirekte gjennom beretninger fra andre`` (Vedeler 2000: 9).

Observasjon omfatter mer enn det. Det må reflekteres og oppdage mening i den informasjonen som blir mottatt. Den skal fortolkes i forhold til fysiske og sosiale konteksten. Dette skal ses i en helhetlig sammenheng. Observatøren fokuserer på informasjon eller dataen som er knyttet til spørsmål som er stilt. All informasjon eller dataen må kategoriseres og få merkelapper som er nøkkeltrekk i spørsmålene. Teorier og begreper danner referanser for observatøren når den går ut og gjør observasjon.

``både observasjonsmetode og observasjonsmetodologi handler om systematiske prosedyrer involvert i undersøkelser av sosiale og fysiske forhold, atferd, interaksjon, læring og utvikling`` (Vedeler 2000: 10).

Mine observasjonsdata består av tre observasjon, ene hos Skanska og to hos Hartmark. Deltakerne ble informert av prosjektleder eller leder om at jeg skulle komme. Jeg presenterte kort om hvem jeg var, hvorfor jeg var der og hvorfor jeg ønsket å være med i et møte. Observasjon hos Skanska av et fredagsmøte på et prosjektsted. Hensikten bak et slikt møte var at alle deltakere skal oppdatere andre om framgang og hindringer i prosjektet. Det av et uformelt møte hvor åpen kommunikasjon var kjennetegnet.

Hos Hartmark observerte jeg et møte med mange deltakere, samt et møte med tre personer som diskuterte et prosjekt. Det var to forskjellige møter, ene var mer formell enn den andre. Første møte med flere deltaker var leder styrt møte og enkelte deltakere hadde litt passiv deltakelse. Det var et informativt møte, samtidig innspill av deltakere var vektlagt. Mens det andre møte kjennetegnet åpen kommunikasjon hvor en deltaker ville ha råd fra de om andre om sitt prosjekt.

Jeg tok flere refleksjonsnotater under observasjonen i møtet, der jeg konsentrerte meg om 3 ting under observasjonen: 1) Kunnskapsdeling, om dette kunne betraktes som uformell eller formell. 2) Deltakernes deltakelse. 3) Om møtet kunne betraktes som formell eller uformell arena.

3.8 Bearbeiding og analyse av datamaterialet

I denne studien var målet å få dypere kunnskap om hvordan tilrettelegger kunnskapsintensive bedrifter kunnskapsoverføring. Derfor benyttet jeg et casestudie til å prøve ut hvordan de teoretiske perspektivene kan bidra som en forståelsesramme for tilrettelegging av kunnskapsoverføring i kunnskapsintensive bedrifter. Jeg finner interessant å se teoriene opp mot praksis, det er derfor relevant å inkludere empiri for å se hvordan teoretiske perspektivene utspiller seg i praksis. Empirien kan gi meg en mulighet til å se etter andre faktorer som kan ha betydning for kunnskapsoverføring som ikke er inkludert i teoriene. I denne oppgaven blir kunnskapsoverføring sett fra et konstruktivistisk perspektiv og grounded theory kan legges for grunn der temaet dreier seg om sosial prosesser og læring. Den kvalitative metoden grounded theory ble utviklet i perioden 1920- 1967 ved Chicago School of Sociology. I denne metoden foregår det en koding og kategorisering av teksten i flere trinn.

- Åpen koding: forskeren setter navn på og kategoriserer fenomen gjennom nøye gjennomgang av datamaterialet (Neergaard og Ulhøi 2007: 137, ref: Corbin og Strauss 1998).

Etter et åpent intervju sitter forskeren igjen med en bunke notater, ofte fullstendige innspilte lydbånd, disketter og videoopptak. Ved å se bort fra videoopptak, den kvalitative analysen er lik som en tekstanalyse. Dette omfatter også studier av andre tekstdokumenter (sekundærdata)(Jacobsen 2005:185). Etter gjennomføring av intervjuene ble data transkriberte. Deretter ble informasjon samlet under ulike grupper, som eksempelvis var det i utgangspunkt to grupper Hartmark og Skanska. Deretter ble all informasjon delt inn i kategoriserer som var kunnskap, kunnskapsoverføringsprosesser og kunnskapsdeling. Det er viktig å kategorisere data, og dette innebærer å samle ulik informasjon i forskjellige grupper. All informasjon som gjelder et tema kan kalles en kategori(Jacobsen 2005:184).

Dette kan foregå ved at nedskrevet intervjuet analyserer setning for setning eller linje for linje. I tillegg ble det tatt notater om ble uvanlig tonefall ellet annet som var viktig for å forstå meningsinnholdet. Dette er tidskrevende, men er nødvendig for å kunne gruppere likheter i teksten. Meningsinnholdet i intervjuene var veldig viktig i denne oppgaven, fordi analysen i oppgaven er basert på informantens forståelse kunnskapsoverføring og læring. Jeg stiltes overfor utfordring om å forstå meningen i det som ble sagt i intervjuene.

Først og fremst måtte jeg strukturere det innsamlende materiale og deretter tolke det opp mot oppgavens problemstilling.

- Aksial koding: dele opp og utvikler underkategorier på nye måter (Neergaard og Ulhøi 2007: 137, ref: Corbin og Strauss 1998). Dette gjøres for å få fram bedre sammenheng mellom kategoriene.

Etter forsøk på å dele opp underkategorier, kom jeg fram til materialet hadde en hovedkategori. Hovedkategorien var kunnskapsoverføring. Jeg har endret mine underkategorier underveis. Jeg har delt hver underkategori inn i ytterligere delkategorier, sosialisering, formell og uformell kunnskapsdeling og kunnskapsledelse. Det er viktig å understreke at når jeg foretok analyse da kategoriene i en stor grad var fastsatt avhengig av empirien.

- Selektiv koding: ved denne kodingen forskeren fram til hovedkategorien og relaterer den til de andre kategoriene. De ulike delene blir satt sammen til helhetlig bilde (Neergaard og Ulhøi 2007: 137, ref: Corbin og Strauss 1998).

Arbeidet med den selektive kodingen bestod i å finne ut sammenheng mellom ulike kategoriene, for å kunne svare på problemstillingen til oppgaven.

3.9 Kvaliteten i kvalitativ tilnærming - metodekritikk

Validitet og reliabilitet

I hvilken grad er min undersøkelse nøyaktig korrekt gjennomført? Validitet og reliabilitet er to viktige begreper. Validitet som et begrep betegnes som gyldighet eller relevans. Data som skal samles inn hovedsakelig bør samsvare med problemstillingen forskeren jobber med. Er dataene relevante for å belyse mine to forskningsspørsmål? Jeg har prøvd mitt beste å gjennomføre undersøkelsen på en gjennomtenkt og systematisk måte. Undersøkelsen har vært gjennom noen spesifikke faser. Som en forsker har jeg foretatt valg i de enkelte fasene. Mine valg medfører konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og troverdighet (Jacobsen2010:61).

Det er to krav undersøkelser skulle oppfylle, gyldighet og pålitelighet. Gyldighet går ut på at det måles det som er ønskelig. Mens pålitelighet vil si at det er mulig å stole på informasjonen som samlet inn (Jacobsen2010:141). For eksempel i denne oppgaven er deltagende observasjon og intervju brukt som er datainnsamlingsmetode. Min valg av datainnsamlingsmetode har påvirkning dataens gyldighet (validitet) (Jacobsen2010:141). For å få høy gyldighet(validitet) av en undersøkelse kreves en teoretisk vurdering.

Problemstillingen må operasjonaliseres, og her kan det gå galt. Jeg har benyttet meg av mange ulike begreper i problemstillingene. Begrepene kan avendes på ulike måter fordi de er svært innholdsrike. Derfor valgte jeg å operasjonalisere begrepene for belyse hvordan jeg har tenkt å anvende dem.

En teoretisk problemstilling må fremstilles for å la seg operasjonaliseres i en praktisk datainnsamlingssammenheng. For å sikre validiteten i min forskningsopplegg, la jeg vekt på at informantene skulle stilles spørsmål som var direkte knyttet til de teoretiske forutsetninger og antakelser som er benevnt i teorikapittelet.

Intervjuguiden ble utformet med tanken på at datainnsamlingen skulle innholdet svare på det mine teoretiske spørsmål var rettet mot. De teoretiske antakelser er innarbeidet i intervjuguiden og deretter operasjonalisert i intervjuene med både ansatte i Hartmark og Skanska.

Hvor pålitelig er analysen? Reliabilitet er knyttet til hvorvidt pålitelige analyse er (Kvale 1997:164). Det vil si hvorvidt undersøkelsen representerer den virkelige situasjonen. Jeg som forsker var ikke kjent med eller en del av organisasjonskulturen. Jeg valgte å bruke deltagende observasjon som en metode for å sikre høy grad av validitet av undersøkelsen. Jeg deltok og observerte uten kunstig arrangement. De som ble observert skal kunne oppføre seg og gjøre det de ellers ville ha gjort.

Oppgavens reliabilitet kan ha blitt svekket på grunn av informantenes manglende innsikt i begreper som er brukt, eksempelvis begreper som taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Jeg var klar over denne problematikken før intervjuet ble foretatt. På grunnlag av min bevissthet ble begrepene forklart muntlig til informantene i intervjuene. I tillegg ble intervjuguiden sendt til informantene på forhånd. Dette ga informantene mulighet til å få bedre innsikt i begrepene, samtidig forberede seg til intervjuet. Dermed kan vi se bort fra av begrepsforståelsen kan ha påvirket datamaterialets sterke tilknytning til problemstillingen.

Som nevnt ovenfor ble intervjuguiden sendt til informantene før intervjuet fant sted. Hvordan informantene tolket intervjuguiden? Utgjør informantens tolkning av intervjuguiden forskjell når det gjelder reliabilitet? Under intervjuene fikk informantene oppfølgings spørsmål for at de kunne tolke spørsmålet på nytt. Dette ble gjort for å konkretisere og spesifisere hva spørsmålene i utgangspunkt vil frem til.

I en vitenskapelig undersøkelse kan det i stor grad oppstå målefeil. Eksempelvis kan en feil oppstå i intervjusituasjon. Båndopptakeren kan svikte underveis, forskeren kan notere feil eller utelate ting, respondenten kan svare feil på grunn av huske feil. I enkelte tilfeller opplevde jeg at ulike informanter svarte helt ulikt på samme spørsmål.

Det var ofte mulig å se at samme type spørsmål ble besvart gjennom andre spørsmål. Det er ikke mulig å se bort fra at uoverensstemmelse kan bidra til å svekke dataenes pålitelighet.

Samtidig uoverensstemmelse kan regnes som avvik i virkelighetsoppfatningen til informanten, ikke som målefeil. Utfyllende notater sikret at jeg fikk registrert all informasjon som har fremkommet i intervjuene. Notater ble nedfelt etter kategorier og system. Dessuten ble intervjuene trygt lagret som i format av tekstdokument og skrevet som utfyllende sammendrag.

Ved å ta i betraktning at det kan være vanskelig å oppnå høyest mulig reliabilitet i denne undersøkelsen har jeg prøve å styrke påliteligheten ved å beskrive bakgrunn for og formålet med oppgaven. Samtidig har jeg beskrevet og argumentert for mitt valg av utvalget, metode for datainnsamling og analyse. Intervjuguiden er vedlagt til oppgaven og har beskrevet teoretiske bakgrunnen for undersøkelsen.

3.9.1 Oppsummering

I denne metode kapitlet har jeg diskutert mine metodiske valg, design, praktiske gjennomføring og etiske refleksjoner. Jeg har drøftet hvorfor jeg var valgt casestudiet som design og synliggjort mine fremgangsmåter. Jeg har framlagt svakheter og styrker ved dette designet. Det er vesentlig å ha oppgavens vitenskapelighet kunnskapsmessig validitet. Tross for dette ble alle valg i relatert til forskningsprosjektet redegjort og begrunnet, og forankret i relevant teori.

Med denne undersøkelse ønsker jeg å få innsikt i hvordan kunnskapsoverføring tilrettelegges i ulike selskap, og med dette som hovedtanke skal det foretas en kritisk rolle som forsker. I kapittel 4 analyseres og drøftes empiriske materialet og teorien i oppgaven.

4 Analyse av kunnskapsoverføring i selskapene

4.1 Introduksjon:

Opgaven har fokus på kunnskapsoverføring, kunnskapsdeling og kunnskapsledelse i to norske selskap. Her nevner jeg igjen oppgavens problemstilling: Hvordan skjer kunnskapsoverføring hos norske selskap?

Kunnskapsoverføringen jeg beskriver, handler om kunnskapsdeling og erfaringsutveksling. Læringen som finner sted framstår som essensiell for virksomhetene. Hva som læres vil variere etter læringens formål. Kunnskapsoverføring er et gjennomgående tema i resultatene fra min analyse. Det er stort fokus på kompetanse i form av målsettinger, samarbeid, erfaringsoverføring, kompetanseutvikling og kommunikasjon.

I metodekapitlet ble det redegjort for at oppgavens empiriske data er samlet gjennom observasjon og intervju av 11 arbeidstakere fra Skanska og Hartmark. I dette kapitlet presenteres informasjonen som jeg har fått gjennom de kvalitative intervjuene og observasjon. Med andre ord skal jeg presentere og diskutere empirien min. Dette gjøres med ankepunkt i teoriene fra kapittel 3. Jeg vil presentere de mest sentrale funnene fra intervjuene og mine tolkninger av dette. Fremstillingen er strukturert etter teoriene som ble presentert i det kapitlet. Jeg benytter meg av sitater fra intervjuene for å belyse de ansattes meninger.

Nå skal vi få nærmere oversikt over de ulike typer overføring som forekommer i selskapene. Overføringen blir illustrert gjennom tidligere presenterte teorier og forskjellige eksempler.

Presentasjon av informanter

Jeg tok hensyn til for å sikre anonymiteten til informantene mine ved å ikke nevne navn. Jeg viser til informantene som, Informant A, Informant B og Informant C i osv. For å skille mellom informantene fra ulike selskapene, har jeg også tatt selskapets navn på slutten. For eksempel Informant A i Skanska. I tillegg har jeg valgt å skjule kjønn til informanter og dette gjøres ved å si at alle er menn.

Informanter fra Hartmark

Informant A, har en stilling innenfor offentlig sektor- strategisk HR. Informanten har bred forståelse av læring og kunnskapsdeling i forbindelse med jobben. Han påpeker at motivasjon er hans sterkeste side. Ifølge han er Hartmark en flat organisasjon og har åpen kommunikasjon. Han mener at respekt er byggestein for kunnskapsutvikling.

Informant B, er en analytiker i dette selskapet. Han legger vekt på å dele kunnskap og spille hverandre god. Videre vektlegger han også taus kunnskap, og fremhever det å jobbe sammen med andre i prosjekter som gunstig og nyttig.

Informant C, jobber som en konsulent. Han legger vekt på uformelle arenaer og mener at de er kontinuerlig avhengig av hverandre. Det er viljen til å dele som blir sett på som det aller viktigste. Han fremhever at det er åpenhet som dyrkes i selskapet, og det foreligger som en forventning. Gruppemøtene er strukturerte og informasjons nyttige. Informanten fremhever at de må få bedre Knowledge management.

Informant D, jobber i Hartmark som en bedriftsrådgiver. Han mener at gruppearbeid og fagsamlinger er satt i systemet. Det er ingen som står og forteller hva som skal gjøres.

Informant E, har en stilling som leder for presentasjonsledelse. Informanten har jobbet flere år i selskapet og synes at det er et lærerikt arbeidssted. Han vektlegger samarbeid og kompetanse. Han mener at utfordringen ligger i å gjøre taus kunnskap til eksplisitt. Ifølge informanten har selskapet tilrettelagt mange læringsmuligheter, det gjelder både formelt og uformelt.

Informanter fra Skanska

Informant A, er en prosjektsjef med mange års erfaring i dette selskapet. Han har en bred erfaring innenfor bygg og anlegg. Ifølge han er intranett en vesentlig kanal fordi mye informasjon og beskjeder legges ut her. Intranett ses å fungere redelig for å fange opp alle artikler og hente informasjon. Det er en blanding av formelle og uformelle samlinger. Han vektlegger å ha samlinger for alle, og vil inkludere fagarbeiderne.

Informant B, er også en prosjektsjef og har jobbet i flere år i bedriften. Han mener at ved å sette sammen et team kan vi utnytte totale kunnskapen. Denne informanten legger vekt på åpen kommunikasjon, og de kanaler som finnes i selskapet for dette. Han understreker at det er viktig å spørre og vil gjerne ha Chat i systemet. Han utdyper at utveksling av kunnskap og egne meninger skal være uformelt. Han mener at det burde være flere samlinger på prosjektstedet.

Informant C, er HMS- kvalitetssjef. Han forteller at selskapet har et forum som kalles for ``slik gjør vi det``. Selskapet har egne regler for hvordan de skal jobbe sammen. Reglene og verktøyet tolkes av hver enkelt person. De bruker ut fra egne tolkninger. Det eksisterer svært mange dokumenter, som alle bør kunne om. Men dette krever mye arbeid. Informanten hjelper andre til å finne frem til rette dokumenter. Det er dokumenter og regler som gjelder. Kunnskap anvendes og utnyttes mer muntlig.

Informant D, er en konserndirektør og sitter i toppledelsen. Informanten har ansatt i mange år. Han forteller at nett og digital verktøy det i stadig større grad utnyttes. Dette gjør det lettere å kommunisere med andre som ikke er tilgjengelig. Kommunikasjon er veldig viktig for oss. Taus kunnskap blir tilgjengelig for alle når det organiseres teamarbeid. Dermed må alle samarbeide.

Informant E, er prosjektleder og har lang erfaring fra dette selskapet. Ifølge informanten er det godt klima for deling av erfaring. Han forteller at de har interne møter, her foregår erfaringsutveksling. Prosjektene kan være komplekse, deretter må vi omstille oss. Det er mulig å innhente kunnskap fra ekstern kilder. Det vi har er ikke nok, derfor må vi ut. Lederne i Skanska skal sørge for at alle trives og lære mye.

Informant F, jobber som anleggsleder og har jobbet her i mange år. Han forteller om at de jobber sammen med andre mennesker og deler kunnskap hele tiden. Vi har ulike prosjekter og kommer med løsninger sammen. Nå er det hyppig bruk av e-post. Informanten mener at det er litt farlig når det er hyppig bruk av e-post, slik det blir lite av direkte kommunikasjon. I tillegg til at det er mye informasjon i systemet, og ikke alltid alle leser. Det er mye som skal tas innover seg og dermed tas det i bruk. De som er flinke til å tilegne seg informasjonen, har en fordel. Han hevder at noen blir sittende i sin egen verden og ikke er så flinke med å dele med andre. Noen er flinke med å tilegne seg kunnskap og utveksle kunnskap. De bruker ikke mye tid på å tilegne seg ny kunnskap.

4.2 Bruk av SEKI-modell

Undersøkelsen viser at kunnskapsbegrepet er både komplekst og sammensatt. Informantene hadde ulike kunnskapssyn og faktorer som ifølge dem påvirker kompetanseutvikling. De har høyere utdanning, forskjellig bakgrunn og har lang erfaring i virksomheten. Dette påvirker deres svar på intervjuene. Informantene gir ikke et tydelig ensidig kunnskapssyn. De legger mer eller mindre vekt på enkelte perspektiver, men greier også å fremheve andre perspektiver.

Hos informantene i Skanska og Hartmark står både det strukturelle og det prosessuelle perspektivet på kunnskap sentralt. Begge perspektivene bygger på hverandre. Eksempelvis fremvises det prosessuelle perspektivet gjennom å dele erfaring, skape praksisfellesskap og dialog. Prosjektarbeid i team er et godt eksempel på dette. Det strukturelle perspektivet kommer til uttrykk gjennom faste prosedyrer for å sikre kvalitetskrav. Som nevnt tidligere i kapittel 2, vektlegger perspektivene individuelle ferdigheter og kunnskapstilegnelse gjennom systemer og prosedyrer, samt kunnskapstilegnelse gjennom deltakelse i aktiviteter.

I det teoretiske kapitlet beskrev jeg fire metoder for kunnskapsoverføring gjennom SEKI-modellen. Beskrivelsene av informantene tyder klart på at det er tilstrekkelig å få til sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering i selskapene.

4.2.1 Sosialisering

Når vi snakker om sosialisering, dreier det seg her om å overføre den tause kunnskapen mellom enkeltpersoner. Med andre ord taus kunnskap deles mellom deltakere. Det foregår gjennom samhandling. Eller arbeide sammen fysisk nært og dele erfaringer gjennom praksis. I en arbeidssituasjon skjer kunnskapsoverføring når den som skal lære, ser handlingen til dem som kan ``sitt fag``. Dette er første gangs felles erfaring, som ikke er verbal kunnskap både hos senderen og mottakeren. Et godt eksempel på dette er møter og prosjektarbeid. Variasjon i individuell kunnskap i prosjektarbeid kan være kilden til kreativitet og vellykket gjennomføring av det(Von Krogh mfl. 2000: 38). I slike sammenhenger foregår utveksling av kunnskap og erfaringer muntlig. Like aktiviteter tilrettelegges for at overføring av taus kunnskap skal kunne forekomme mellom de ansatte.

Hvilke uformelle arenaer har selskapet for kunnskapsdeling og læring? Nå skal vi se litt nærmere på hvilke uformelle arenaer selskapene har tilrettelagt for kunnskapsdeling og læring. Det er beskrevet en mengde ulike teorier om kunnskap som handler om kunnskapsdeling mellom mennesker. Å dele kunnskap omfatter å dele personlige tanker og følelser relatert til det aktuelle temaet. Kunnskapsdeling foregår gjennom menneskelig kontakt og avhenger av god kommunikasjon.

Hvordan hjelper konsulenter i Hartmark hverandre i vanskelige saker? Hvordan er det uformelle viktig for det arbeidet de skal utføre? Medarbeidere tar nytte av hverandre når de skal løse vanskelige oppgaver. Uformelle møter foregår nesten hele tiden. For eksempel kaffepause, flytoget, fredagsøl osv. De føler at kursene ikke er like effektive som praktiske arbeidsoppgaver. Derimot er det noen som synes kurstilbudene er nyttige i svært stor grad.

Den betydning flere ansatte i Skanska tillegger uformell læring, kan illustreres av følgende formulering av informant E:

`` uformell læring er viktig. For at uformell læring skal skje kreves ulike fora og arenaer for kunnskapsoverføring. Eksempler på slike fora hos oss er: ukentlige fredagsmøter der hensikten er å utveksle informasjon, skape samhørighet og felles kultur``.

Mens informant D fra Skanska forteller at:

``Uformell- knipe med tilbud. Finnes sosiale treff. Lokalt og tvers. Det varierer. Flere plasser, på kontorer. Fleste steder har de spisetid fra 11 til 13. Mer eller mindre grupper sammen. De fleste avtaler med kollegaer når tid de skal ta lunsj sammen. Enkelte jobber i ulike økt. Og tillegg til dette er det ikke plass for alle i kantina. Det er mest sammentreff i kantina, kontorer. Byggeplasser, de er der. Småprosjekter, 5-7 personer spiser sammen. Når det er over 700 personer, skjer det grupperinger. Styrer ganske mye. Mange varianter. En del av virksomheten bor i nærheten av byggeplass. Men noen må bo på hotellet. Mer sosial kveld og dag. Hjemme- pendler mer med mange de som bor sammen. Du finner frem til ene eller andre regime der ``.

Samtaler og diskusjoner forekommer daglig, som fører til at de lærer av hverandre når de jobber sammen. Eksempelvis tilrettelegges kursene med aktiv deltakelse for å skape et fellesskap, en arena for diskusjoner og overføring av taus kunnskap. En av informantene poengterte at det er ønskelig med samarbeid i grupper, særlig å arbeide i mindre grupper. Ideelt sett kan gruppede medlemmer gi hverandre støtte og få kontaktnett i slike fora.

Informant A i Hartmark uttalte det slik da vedkommende ble spurt om hva som er viktig for å lykkes med kunnskapsoverføring på sin arbeidsplass?

``Det er bevissthet om at man vet at det er mulig å lære av andre. Ingen er ferdig utlært. Vi er spredt i alder, og alle har ulike erfaringer. Derfor kan man bidra med kunnskap og lære av andre. Ydmykhet og innsikt er veldig viktig. At det ikke finnes uformelle arenaer og er ikke opptatt av formelle kanaler. Flere i uformelle grupper deler kompetanse i mellom. Vi er avhengig av påfyll av kompetanse. Ekstern og intern påfyll av kompetanse. Dele med interne i konferanser.``

Flertallet føler at læring, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling er i stor grad opp til enkeltindividet. De kan utvikle sin kompetanse ved hjelp av samtaler og interaksjon med andre tilgjengelige ressurser. Den meste av læringen skjer gjennom prosjekter. Hos Hartmark er prosjektmetodikk viktig. Informant D forteller følgende:

`` Vi presenterer caser for hverandre. Det som er mest vanlig hos oss er å jobbe sammen to eller flere. Vi har fagsamlinger og gruppearbeid som er satt i systemet``.

De ansatte ga mange eksempler på at de hadde fått taus kunnskap gjennom kollegaer.

Informant C fortalte:

`` Når vi reiser sammen til andre land i forbindelse med jobben, snakker vi sammen om egne erfaringer med ulike prosjekter og får nyttig informasjon fra hverandre.``

Informant A tenker på en tilsvarende måte:

``Det jeg vil si er; prosjekter vi jobber sammen med er uformelle arena. Vi jobber med nye ting og lærer mye av hverandre. Vi må skaffe oss kunnskap for å gå løs på dette``.

Sitatene over viser at de ansatte snakker mye sammen internt i selskapet om deres erfaringer med ulike prosjekter og kunder. De tar med seg råd fra disse samtalene. Det kan tyde på at de ansatte er interessert i å skaffe seg mer informasjon enn den informasjonen som er tilgjengelig. Dette kan understrekes med følgende sitat:

`` var på en konferanse, skjønnte ingenting av det som ble sagt. I pausen falt alle brikkene på plass etter en samtale med en kollega``.

På bakgrunn av dette kan en si at den uformelle kunnskapsdelingen er viktig for de ansatte. Kunnskapsdeling forekommer når medlemmene i organisasjon stoler på hverandre og er åpne for hverandres ideer(Von Krogh m.fl. 2000:62). Informant B fra Skanska forteller:

``Vi deler kunnskap. Vi er et stort firma med mange folk. Vi bruker de som vi kan. Vi snakker sammen i møter og sender mail til hverandre og dette skjer internt i organisasjonen. Vi har åpen kommunikasjon. Det er lettere å spørre og man får alltid hjelp. Føler at vi må også gjøre det samme.``

Det er lettere å dele kunnskaper og erfaringer i støttende relasjoner, og ha en positiv innvirkning på spredningen av den taus kunnskap. Når ansatte i Skanska fortalte om kunnskapsdeling i selskapet ble uttrykk som `` åpen kommunikasjon`` og ``informasjonsflyt`` brukt. Selskapet har et lukket organisasjonskart med kontorer der dørene står oppe. De tar i bruk av e-post som intern kommunikasjon eller snakker mye sammen i kaffe pauser. Forskning viser at effektiv kommunikasjonsflyt internt i organisasjonen sannsynligvis har positive effekt på den produktivitet(Karlsdottir 2007:45; ref Clampitt & Downs 1993).

Organisasjonsstruktur har i stor grad betydning for organisasjonens effektivitet og interne kommunikasjon. Utvelgelse av organisasjonsform gjøres på grunnlag av hva som kan lette samarbeidet. Dette gjøres for å oppnå mål gjennom felles innsats(Karlsdottir 2007:47).

Hartmark har et flatt og åpent organisasjonskart der kunnskapsdeling av taus kunnskap foregår. Eksempelvis at en ``gikk bort til noen og spurte`` eller `` kan sitte i et skravlehjørne``.

Gjennom undersøkelsen av selskapene har jeg fått fram at samhandling i stor grad blir vektlagt, og dette kan bidra til kunnskapsdeling. Videre kan vi se at tillitt, involvering, inkludering og åpenhet er faktorer som blir vektlagt i svært stor grad.

4.2.2 Eksternalisering

Eksternalisering innebærer artikulering av taus kunnskap, det vil si at taus kunnskap blir til eksplisitt kunnskap. Det forekommer når erfaringer og kunnskap får en skriftlig form. Den tause kunnskapen blir eksplisitt og tilgjengeliggjort for andre. Den uttrykkes til en forståelig form for andre gjennom dialog og refleksjon. Den individuelle kunnskapen kan bli omgjort til gruppekunnskap og får skriftlig form. Mange mener at kurstilbudene er til nytte, men at de kan være litt overfladiske og mangle litt dybde.

Både Hartmark og Skanska bruker verktøy og prosesser for at kunnskapsoverføring skal forekomme. De har egne databaser, og de ansatte deltar i prosjekter, seminarer og konferanser. Overføring av kunnskap kan innta ulike former i samtaler, databaser, kursvirksomhet og rapporter. Alle bruker både taus og eksplisitt kunnskap, men noen oppgaver krever det ene mer enn det andre. Flere engasjerer seg i prosjekter, tar initiativ og går sammen om å finne en løsning. Dette resulterer i en kreativ løsning som gjør gjennomføringen mulig.

Som nevnt ovenfor tar selskapene i bruk intranett og interaktiv som databaser. Skriftlige dokumenter av utførte prosjekter og oppdrag legges ut på prosjektdatabaser, intranett og intraaktiv. Intranett er et verktøy som blir brukt til å tilrettelegge for deling av eksplisitt kompetanse, særlig erfaringer. På intranett ligger det mye tilgjengelig prosjektinformasjon, som siste projektrapporter og andre generelle opplysninger.

Informant A uttaler seg:

``Hos Skanska rapporterer man skriftlig om hvordan det ligger an, slik at andre kan bruke. Jeg sender ut rapporter. Det er enveisinformasjon, men det formidles videre. Jeg samler inn det viktigste og sender ut til alle prosjekter. Dette kunne vi ha gjort på andre områder``.

Nedenfor tar jeg utgangspunkt i ordene som ble sagt av informant D for å synliggjøre kunnskapsdeling som foregår eksplisitt i Skanska:

``Vi har intranett- kompetanse og formell kompetanse. Prosjektdatabase- finne frem til mennesker som har utført eller har et prosjekt. Informasjon er alltid tilgjengelig som trengs, for eksempel på kontorer. Byggarbeid er mer asosialt. Men er viktige baser. Vi kommuniserer mye på mail. Flinke til å bruke intranett. Må ha den type system for å få spredd ting for å dele elektroniske kunnskap. Digital kunnskap og modeller som bærer kunnskap. Felles digitaliserte verktøy brukes mer og mer. Fagarbeidere skal begynne å bruke ``briller`` online skjerm, en fagarbeider som regner med at i fremtiden kommer det til å være mulig å ha en online skjerm briller. Der man får sett prosjekter og hvordan ting skal gjøres. Det som kommer ikke til å endres er bygging. Teknologien kan hjelpe oss mye. Trådløs er lett kommunikasjon. Hadde begrensinger tidligere. Vi får stadig mye muligheter for å dele kunnskap gjennom, Pc – digital kommunikasjon, privat og på jobben utnyttes den.``

I hvilken grad de ansatte er fornøyde med bruk av databasen varierer i Hartmark og Skanska. Det er mulig både å søke og gjenfinne informasjon gjennom IT-verktøy. Dette er med på å sikre deling og gjenbruk av kunnskap. Skanska har som mål å etablere de beste forholdene for samarbeid og informasjonsdeling over organisatoriske og geografiske grenser. Dette gjøres gjennom å forbedrede arbeidsprosessene for skaping og deling av kunnskap i arbeidsgrupper og prosjektteam. Det gjøres blant annet gjennom støtte av IT-verktøy. Som nevnt tidligere består Skanska av et stort antall ansatte, som er spredt utover landet. Det er en stor utfordring for virksomheten å kunne spre kunnskap til ulike regioner når læringsprosesser skal skje på lik linje.

4.2.3 Kombinering

Kombinering betyr kombinasjon av ulike typer eksplisitt kunnskap. Det skjer ved å finne ulike eksplisitte kunnskaper fra ulike seksjoner i organisasjonen sammen og skape nye produkter (Irgens og Wennes 2011: 69). Utveskling og kombinasjon gjøres ved hjelp av dokumenter, møter, telefonsamtaler eller IT-systemer. Kombinering omfatter kommunikasjon, spredning og systematisering (Newell 2002:8). Kunnskapsspredning finner sted gjennom at man kombinerer tilgjengelig dokumenter og eksisterende kunnskap. Det vil si at kunnskap som allerede er i selskapene blir systematisert. Vi kan se dette som utvikling og forbedring.

Undersøkelsen viser at Hartmark satser mye på å utvikle, forbedre og bruke ressurser for sine kunder. Selskapet tar i bruk dokumentert kunnskap og videreutvikler den eksplisitte kunnskapen gjennom dialog og praktiske vinkler. De har et mål om å øke kunnskap for å påvirke og ha en aktiv dialog med sine kunder. Informant B sier at:

`` Vi kan lage nye tjenester eller produkter, så gjenbruke de hvis de lykkes``

Skanska bruker også eksterne ressurser i tillegg til egne prosjekt baser som informant B forteller om:

``Skanska samarbeider med forskningen, og dette bidrar til nyskapning med prosjekter``

Et eksempel på kombinering er gjennom kommunikasjon og eksisterende informasjon om leverandører eller oppdragsgivere. Av og til var det litt usikkerhet omkring hvordan enkelte prosjekter skulle se ut eller hvordan et oppdrag skulle gjennomføres. Derfor benytter de muligheten til å se på hvordan tidligere prosjekter eller oppdrag ble gjennomført. Alle har tilgang til å se innholdet og muligheten til å søke i systemet for å finne informasjon.

Dette gjøres for å oppdatere andre som skal utføre samme oppgave, derfor kombinerer de den kunnskapen den enkelte ansatte sitter med. Denne prosessen var viktig ifølge informantene. De fleste mener at de har muligheten til å utvikle seg faglig, men det å sette av tid til faglig utvikling er en utfordring i seg selv. Dette er en utfordring fordi man som regel har en stressende hverdag. Mange uttrykker at de anstrenger seg stadig for å utvikle seg faglig. Av og til kan de føle at ledelsen kunne hatt større nytte av dem dersom de utviklet seg enda mer faglig.

4.2.4 Internalisering

Internalisering er den eksplisitte kunnskapen som blir delt gjennom organisasjonen og omgjøres til taus kunnskap hos individer. Tilegnelse av informasjon brukes ubevisst i nye situasjoner og til å skape ny kunnskap, det vil si at nye eksplisitte kunnskap gjøres om til taus kunnskap gjennom praktisk handling.

``Individer internalisererkunnskap som har blitt kommunisert gjennom hele organisasjonen eller relevante grupper via e-post, videoer eller andre medier. Det faktum at ny kunnskap begynner med enkeltpersoners tause ideer for så til slutt å bli taus igjen``(Von Krogh.et. al. 2000:207).

Denne prosessen kan relateres til teamarbeid som blir gjort ved at kollegaer jobber sammen for å gjennomføre et prosjekt. De bruker kunnskap som de har tilegnet seg fra tidligere prosjekter og informasjon de har tatt til seg i kursene. I undersøkelsen påpeker flere informanter at teamarbeidet har medført at de har utviklet ny forståelse og kunnskaper om ulike prosjekter, samt brukes i nye situasjoner.

4.2.5 Oppsummering av bruk av SEKI- modell

Det er kontinuerlig og dynamisk interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap. Ny kunnskap kommer fra enkeltindivider og derfor må taus kunnskap uttrykkes eksplisitt, deles med andre teammedlemmer og omdannes til kodifisert kunnskap (Von Krogh et. al. 2000: 21, 207). Gjennom samhandling i prosjekter frigjøres taus kunnskap og omdannes til eksplisitt kunnskap. I analysen av kunnskapsoverføringer i selskapene har jeg tatt utgangspunkt i SEKI-modellen fase for fase. Det er viktig å understreke at de ulike fasene ikke er statiske. De beveger seg dynamisk i forhold til hverandre med en veksling mellom taus og eksplisitt kunnskap(Von Krogh et. al.2000: 206). Analysen tyder på at kunnskapsoverføring i selskapene er preget av høy grad av sosialisering. Ulike aktiviteter som prosjekter, samlinger og møter tilrettelegges for at overføring av taus kunnskap skal kunne forekomme mellom de ansatte. De samarbeider i prosjekter og liker å arbeide i team. Samhandling blir på sett som vesentlig, fordi det bidrar til kunnskapsdeling mellom medarbeidere.

Overføring av eksplisitt kunnskap forkommer i situasjoner der individer må formidle kunnskapen verbalt, for eksempel i møte, telefonsamtale eller e-post. Prosessen kjennetegnet er verbal overføring, og kunnskap blir omdannet gjennom blant annet sortering og ny kategorisering. Kombinering kan tenkes å skje på gruppenivå, eksempelvis i prosjektmøte (Hustad 1998:64-65).

Videre tyder analysen på at det legges vekt på tillitt, involvering, inkludering og åpenhet. Å ha ``tilgang til andres kompetanse`` er viktig og i de fleste tilfellene får de tilgangen gjennom sosialisering.

Men de har også tilgang til databaser hvor eksplisitt kunnskap ligger i skriftlig form. Analysen tyder på at kunnskapsoverføring skjer i ulike former som samtaler, databaser, kursvirksomhet og rapporter.

Dixons ``overføringsprosesser``

4.2.6 Serieoverføring

Serieoverføring kan sees som kunnskapen som et team har tilegnet seg i en sammenheng, og blir overført til neste gang teamet skal gjøre samme arbeidsoppgave i en ny sammenheng (Dixon 2000:33). Erfaringsmaterialet i en gruppe er langt rikere enn ved individbasert arbeid. Informant A i Skanska uttrykker:

`` Det er ingenting som fungerer bedre enn prosjekter og dialog. Leveransen jobber med problemstilling. Det er et resultat av leveransen man sitter igjen med og tar det med seg videre``

I samtalene om deres deling av kunnskap, brukte de ansatte ulike uttrykk som viser hvilken betydning kunnskapsdeling har for dem. Prosjekt, team og individuelle erfaringer er stikkord som blir gjentatt flere ganger i datamaterialet. Medarbeidere tar kontakt med sine kollegaer for å søke ideer eller få arbeidsrelatert tilbakemelding. De kan dele ideer, vurdere, tolke og utveksle informasjon. De ansatte kan også få svar på spørsmål, gi råd, få støtte, spørre om forklaringer og få hjelp til å ta beslutninger.

Informant A i Hartmark gav uttrykk for åpenhet hadde økt etter at tverrfaglighet ble en del av organisering.

``En organisasjon med 40 konsulenter. Før vi skal investere i management, bør vi være selvgående, etterspurt, ute, tilrettelegge, avhengig av hverandre. Flinke, må ha og få påfyll hele tiden. Stole på hverandre. Kan ikke logge inn, må velge selv hvem du vil snakke med. Det er en uformell organisasjon, tipper jeg!``

Fordelene ved prosjektarbeid er at når de ansatte jobber i team blir erfaringsmaterialet tilgjengelig og nyttig for den enkelte grupped medlem. Kvaliteten av individets kunnskapsvervelse bestemmes av to faktorer; variasjon og erfaring.

Nye arbeidsoppgaver kommer til nytte når de er knyttet til eksisterende kunnskap. Erfaring har stor verdi for virksomheten hvis den brukes og formidles systematisk. I prosjektdeltakelse vil de ansatte opparbeide mye taus kunnskap. Den tause kunnskapen er minst tilgjengelige fordi den benyttes ubevisst. Det er derfor en utfordring å forvalte den tause kunnskapen i organisasjonen.

Ansatte i Skanska arbeider som oftest med samme type prosjekter som de har erfaring med og jobber mye i team. Informant D fra Skanska forteller at:

`` Når det skal settes i gang prosjekter er målet er å sette sammen et team, og få de til å samarbeide. Vi bruker fra tidligere team, det vil si de som kjenner hverandre godt, fordi de har jobbet sammen tidligere. Vi gjenbraker de. Dermed blir ikke vi for avhengig av andre. Det skal være mulig for dem å jobbe for seg selv. Klare seg på egen hånd. Prøver å få lagd system og planlegge å kontakte folk. For eks de som har tidligere bygget skole. Aktiv forhold for å kommunisere, vil lette trykket, bedre med rutiner. Kan stå uten kunnskap hvis det ikke er til geografiske barrierer.``

4.2.7 Næroverføring

Eksplisitt kunnskap som et team har tilegnet seg ved å gjøre en arbeidsoppgave blir brukt av et annet team som gjør en lignende arbeidsoppgave(Dixon 2000:33). Ansatte har elektronisk tilgang til informasjon og til personer. I Hartmark bruker konsulenter erfaring, kunnskap og kompetanse fra tidligere oppdrag til å hjelpe det private og offentlige sektor.

Informant B fra Hartmark uttrykker:

``Vi utnytter kunnskap ved at vår kompetanse blir dokumentert. Det er mye som sitter i folks hoder, det er om å gjøre å få det ut. Vi har møter og prosjekter for å få tak i kompetanse. Personer som har deltatt i samme type prosjekt tidligere får være med. Vi lager en kombinasjon av de som har erfaring og de som ikke har. Vi lager et team av dem, slik kan vi utnytte kompetanse de besitter med``.

Ansatte i Skanska bruker også tidligere erfaringer fra prosjekter til nye prosjekter. Informant D fra Skanska uttrykker:

``Bruk av kunnskap og kompetanse betyr å utøve virksomhetens prosjekter. Dette er summen av kunnskap alle mennesker har. Alle har ulik kunnskap. For eksempel fagarbeidere bruker maskiner, kjøper og utnytter kunnskap. Kompetanse utnyttes gjennom å lede og planlegge prosjekter. Ulike mennesker på ulike nivå får deltatt i prosjekter``.

I intervjuene snakket de fleste ansatte om hvorvidt de har nytte av skrevne dokumenter og prosjektsamarbeid. Informanten D fra Hartmark mener følgende:

``Prosjekter gir mest utbytte, for der sitter vi sammen over lengre tid. Samarbeid er det fundamentale. Ny ansatt som jeg er, er jeg avhengig av andres kompetanse. Det er den tiden man får sammen til å jobbe med en problemstilling.``

Læring av andres erfaringer og gjennomføringer er gode kilder for kunnskap og kreativitet. Ved å gjennomføre arbeidsoppgaver som andre tidligere har utført, vil det gi et relativt forsprang å skaffe seg informasjon om andres ideer eller erfaring. Å være mottagelig for den informasjonen man får er essensielt for å lære noe av det.

4.2.8 Fjernoverføring

Taus kunnskap som et team har tilegnet seg ved å gjøre en arbeidsoppgave blir brukt av et annet team som gjør en lignende arbeidsoppgave. Nonaka og Takeuchi ser kunnskapsdeling som en dynamisk prosess. For å få fram taus kunnskap ligger det en forutsetning om å ha et sted for kunnskapsdeling.

Konteksten må være knyttet til menneskelige aktiviteter, dynamisk og rasjonell. Det er selve interaksjonen mellom mennesker som er kjernen (Von Krogh m. fl. 2000: 21). Informantene uttrykket klart at prosjekter har hatt en svært gunstig effekt i forhold til overføring av kunnskap. De la i den forbindelsen stor vekt på at de ansatte samarbeider og henter inn kunnskap fra tidligere prosjekter, virksomheten og eksterne kilder. Prosjekter foregår over en viss tidsperiode og deltakere får tilegnet seg kunnskaper. Overføring av kunnskap kan oppfattes som en evig spiral.

I den evige spiral skjer omdanning fra taus til eksplisitt og tilbake til taus kunnskap. Overføring av kunnskap er avhengig av denne omdanningen (Grant 1996: 111). ``Tilgang til andres kompetanse`` var et uttrykk som ble brukt av flere. Medarbeidere tar kontakt med de som jobber innenfor samme fagområde som en selv. Det å ha tilgang til andres kompetanse kan gå på flere ting, og det kan være flere grunner til at tilgang finner sted. Det kan blant annet tolkes som at dette sikrer at kunnskapsdeling forekommer. Det handler om å be om råd eller få en faglig vurdering fra kollegaer. De fleste vet hvem man skal henvende seg til i ulike saksområder. Å spørre om råd handler ofte om å spørre om ``hvordan har du gjort det tidligere?`` både i Hartmark og Skanska. Alle mine informanter mener de selv har innsikt om egen kompetanse og har godt oversikt over hvem andre som innehar denne kompetansen. I tillegg mener flertallet at ledere og overordnede vet hva deres kompetanse er, og de ser viktigheten i dette.

I Hartmark er ``gode råd, ubetinget``. For eksempel skal alle nyansatte i Hartmark ha en individuell samtale med alle tidligere ansatte i selskapet. Det er en måte å bli kjent med de ansatte på, og i tillegg få et overordnet blikk over hva ulike jobber med. Informant B forteller:

``Deling av erfaring skjer kontinuerlig. Tilgang til andres kompetanse er essensielt for oss. Det er bare å spørre. Det er grunnleggende og kjennetegner miljøet her.``

I et spørsmål til informantene om hva som forbindes med å dele kunnskap i egen arbeidssituasjon uttalte en: `` Det skjer kontinuerlig, men avhenger av at alle stiller opp``. Ansatte opplever at kulturen i organisasjon er preget av kunnskapsdeling. Mennesker lærer mye ved å jobbe i grupper.

Hartmark gir inntrykk av at organisasjonen er preget av høy autonomi blant medarbeiderne, som omfatter og medfører at de kan ta selvstendig ansvar både i forhold til utføring og utvikling av egne arbeidsoppgaver. Dette betyr at de må delta aktivt i samarbeid med andre for å få tak i den mest relevante informasjonen, og løsningsmuligheter før arbeidsoppgaver løses.

Informant F forteller følgende:

`` Alle er ivrige etter å lære. Det blir sett som positiv hvis man kan bidra med noe. Vi lærer mye fra kollegaer, men det er ikke mye som er satt i system. Gjennom prosjekter så deler vi kunnskap med hverandre. Det skjer kontinuerlig utvikling i prosjekter. Vi får mest utbytte av dette. Diskutere inn videre enn å lese``

De kan gå gjennom ulike kanaler for å skaffe seg relevant informasjon. Informantene påpekte at det også fantes formelle kanaler for kunnskapsdeling. Dette kom mest fram i intervjuer med mindre erfarne ansatte. Mye av læringen skjer uformelt gjennom individers arbeid og organisasjonens løpende operasjoner. Flere av informantene mener at de er villig til å lære om nye ting og vil bidra til kunnskapsdeling videre.

4.2.9 Strategisk overføring

Overføring av kunnskap som finnes rundt omkring i organisasjon er kompleks og sammensatt. Ansatte stimuleres til å dele kritisk og strategisk kunnskap. Toppledelsen identifiserer den strategisk kunnskap som sentral. For eksempel kan ledere informere konsulenter om hvordan de skal løse oppdragene, eller at ledere kommer til prosjektstedet og gir nyttig informasjon. Lederne spiller en sentral rolle som informasjonsformidlere av eksternt og intern informasjon i organisasjonen. Informant C fra Skanska forteller om samlinger hvor ledere deltar og diskuterer faglige spørsmål:

``Faste samlinger på forskjellig nivåer. Disse samlinger består blant annet av prosjektledere og oppover. Det er mindre arenaer, små samlinger som er viktigste. I små samlinger tør mennesker å si noe, er aktive og sier sin mening. Å være sammen, prosjektbesøk, hvor alle møtes. Viktig å diskutere faglige spørsmål.``

Både Skanska og Hartmark har møter og sammenkomster på jevnlig basis. Eksempelvis forekommer det ukentlige møter på ulike prosjektsteder og morgenmøter for start og oppsummering av ulike prosjekter hos Skanska. Møter betraktes som en viktig arena for kunnskapsdeling i selskapet. Informanter forteller om faste møter som holdes daglig, ukentlig og månedlig. På de daglige møtene på byggeplassen har alle mulighetene til å komme med innspill, der teamet tar for seg de pågående prosjektene. En av informantene kalte dette møte for `` morgen brifa`` som varer 5 minutter om morgenen.

De er strukturerte og har som formål å distribuere informasjon, koordinere og samkjøre. De ukentlige møtene foregår på fredager, og er også orientert mot felles administrative ting og oppdatering av prosjekter.

4.2.10 Ekspertoverføring

Kunnskap som kan løse et problem som andre i virksomheten ikke har forutsetninger for å kunne løse. Det er snakk om overføring av eksplisitt kunnskap om en oppgave som sjeldent utføres. Denne type kunnskap ligger på elektroniske fora for erfaringsutveksling. Alle konsulenter er pliktige til å dokumentere oppdragene og gjøre det tilgjengelig for andre. Eksempelvis er prosjektledere hos Skanska pliktige til å følge og gjøre tilgjengelig alle prosjekter for andre. På denne måten får eksperter lett tilgang til hverandre gjennom kunnskapsnettverk.

Hva	Hartmark	Eksempel	Skanska	Eksempel
Sosialisering	Å overføre den tause kunnskapen mellom enkeltpersoner gjennom samhandling	Samhandling internt og eksternt. Kunder, prosjektarbeid, internt og eksternt	Taus kunnskap deles mellom deltakere	Kontakt mellom personer og prosjekter, intranett og stort nettverk, samhandling internt og eksternt.
Eksternalisering	Taus kunnskap blir til eksplisitt kunnskap	De har egne databaser, og de ansatte deltar i prosjekter, seminarer og konferanser.	Erfaringer og kunnskap får en skriftlig form	Kunnskap kan innta ulike former i samtaler, databaser, kursvirksomhet og rapporter
Kombinasjon	Konsulenter som er ansvarlige for finne kunnskap, organisering og deling av kunnskap.	Sterk vekt på å utvikle, forbedre og bruke ressurser for sine kunder gjennom dialog og praktiske vinkler. Øke vår kunnskap, for å påvirke og ha en aktiv dialog med kunder.	Kommer med løsninger, planlegging og involvering	Orientert mot kunnskapsutvikling. Hente erfaring fra andre prosjekter.
Internalisering	Eksplisitte kunnskapen som blir delt gjennom organisasjonen og omgjøres til taus	Åpen kommunikasjon, utvikle ferdigheter, kunnskapsdeling	Eksplisitte kunnskap gjøres om til taus kunnskap gjennom praktisk handling.	bruker kunnskap som de har tilegnet seg fra tidligere prosjekter og informasjon de har

	kunnskap hos individer	og læring		tatt til seg i kursene
Serieoverføring	Bruker erfaring fra tidligere oppdrag i nye arbeidsoppgaver	Erfaring fra andre prosjekter og jobber mye i team	Kunnskapen som et team har tilegnet seg i en sammenheng, og blir overført til neste gang teamet skal gjøre samme arbeidsoppgave i en ny sammenheng	Ansatte jobber i team blir erfaringsmaterialet tilgjengelig og nyttig for den enkelte gruppe medlem
Næroverføring	Læring av andres erfaringer og gjennomføringer er gode kilder for kunnskap	Konsulenter bruker erfaring, kunnskap og kompetanse fra prosjekter til å hjelpe det private og offentlige sektor	Eksplisitt kunnskap som et team har tilegnet seg ved å gjøre en arbeidsoppgave blir brukt av et annet team	Bruker tilgjengelig informasjon på nye prosjekter
Fjernoverføring	Snakker sammen internt om egne erfaringer med ulike prosjekter og kunder	Informerer medarbeidere om hvordan de kan vise fram selskapets verdier i ulike oppdrag	Deler taus kunnskap med andre	Jevnlig møter på ulike regioner eller byggeplasser. Informasjon utveksles her
Strategisk overføring	Toppledelsen identifiserer strategisk kunnskap	Ledere kommer med forslag for oppdrag	Ledere spiller en sentral rolle som informasjonsformidler av ekstern og intern informasjon i	Ledere besøker byggeplass og gir nyttig informasjon

			organisasjonen	
Ekspertoverføring	Tilgang til hverandre gjennom kunnskapsnettverk.	Alle er pliktet til å dokumentere oppdragene og gjør det tilgjengelig for andre	Elektroniske fora for erfaringsutveksling	Alle er pliktig til å følge og gjøre prosjekter tilgjengelig for andre

4. Figur: Jeg har laget denne analysemodell for å illustrere kunnskapsoverføring og kunnskapsprosesser i Hartmark og Skanska.

4.2.11 Oppsummering av overføringsprosesser

Det er en utfordring å forvalte den tause kunnskapen i organisasjonen. Serieoverføring, næroverføring, fjernoverføring og ekspertoverføring er trukket fram som aktuelle prosesser for overføring av kunnskap. Analysen tyder på at informantene legger stor vekt på prosjekt, team og individuelle erfaringer. Det kommer tydelig fram at ved prosjektarbeid blir erfaringsmaterialet tilgjengelig og nyttig for den gruppe medlemmer. Nye arbeidsoppgaver kommer til nytte når de er knyttet til eksisterende kunnskap.

Videre tyder analysene på at virksomhetene har satt i gang elektronisk tilgang til informasjon og prosjektarbeid i systemet. Ansatte tar i bruk elektronisk tilgang til informasjon og til personer, og trekker nytte av tidligere erfaringer i nye prosjekter. I tillegg til dette ønsker virksomhetene å ha en åpen kommunikasjon internt i selskapet, derfor er teamarbeid og uformelle arenaer godt egnet for dette.

Ledere har en sentral rolle som informasjonsformidler av ekstern og intern informasjon i organisasjonen. Det er tilrettelagt for å ha jevnlig møter og samlinger for dette.

4.3 Blumentritt og Johnstons ``kunnskapsprosesser``

I det teoretiske kapitlet ble det presentert om Blumentritt og Johnstons ni kunnskapsprosesser eller taksonomier, knowledge identification, knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge validation, knowledge capture, knowledge diffusion, knowledge embodiment, knowledge realization, knowledge utilization/application, knowledge architecture og knowledge storage. Bruken av informasjonsteknologi som et viktig virkemiddel for å kartlegge, klassifisere og distribuere kunnskap.

I henhold til min analyse har jeg valgt å legge vekt på kun fire av kunnskapsprosessene. Knowledge validation, knowledge diffusion, knowledge realization og knowledge storage er de fire kunnskapsprosessene jeg har valgt å vektlegge. Jeg vil nå gå videre med å presentere min empiri med ankepunkt i denne teori.

Knowlegde validation

Organisasjonene står overfor en stor utfordring når det gjelder å lede kunnskap. Derfor mener Blumentritt og Johnson at knowledge management er nødvendig for organisasjoner for å kunne overleve og konkurrere i markedet. De hevder at det er nødvendig å forstå hvilken form kunnskap blir oppbevart i organisasjoner. De hevder at kunnskap og informasjon forskjellige, og disse må styres med ulike verktøy. Informasjon kan fanges, lagres og overføres i digital form. Informasjon blir til kunnskap når den kommer inn i systemet, er validert, relevant og brukbar som et redskap (Blumentritt og Johnston 1999: 287-298).

Som kunnskapsintensive organisasjoner anses kunnskap som en viktig ressurs. Under intervjuene med de ansatte ble de spurt om hvordan kunnskap anvendes og utnyttes i virksomheten. Fra mitt datamateriale kan man se at anvendelse og utnyttelse av kunnskap var noe mange av de ansatte hadde en formening om. De ansatte uttrykker anvendelse og utnyttelse av kunnskap på ulike måter, men de har mye til felles. ``Tacit knowledge must be communicated through configurations and actions in a person to person encounter. Thus the management of tacit knowledge cannot be separated from management of personal resources`` (Karlsdottir 2007:19).

Kunnskap kobles hovedsakelig til menneskelig aktivitet. Flere ansatte forteller at for dem er kunnskap den viktigste delen av arbeidet. De er avhengige av å tilegne seg ny kunnskap og oppsøke kunnskap. Et kjent uttrykk blant ansatte i Hartmark er at:

`` vi må være et skritt foran kunden`` som informant B uttaler.

De uttalte kunnskap som et behov, og begrunnet dette med at de er nødt til å ha kunnskap for å formidle det videre. I sitatet kommer det fram at ansatte til enhver tid er avhengig av kunnskap. Dette kan forstås som at de ansatte lever av å formilde kunnskap videre, og det er derfor de selv er avhengig av kunnskapspåfyll. Men eksemplet er ikke enestående. Formidling av kunnskap var et element som kom opp i alle intervjuene. Slik kan det forstås som en naturlig del av hverdagen til de ansatte. Informant C sier:

``Kunnskap er erfaring og måter å bruke hjelpemidler på for å kunne bruke de på riktig måte. Den sikrer kvalitet. Vi vil tjene penger på utvikling av kunnskap. Kunnskap knyttes til kvalitet og gir flere muligheter til å jobbe på``.

Det er ingen tegn som viser et helt klart skille mellom hvordan de ansatte uttrykker hva kunnskap er og hvilke betydning den har. Informant D fra Skanska svarer følgende:

``Kunnskap er summen av det vi har lært og erfart. Kompetanse er bruk av den, det vil si evnen til å bruke den.``

For entreprenører handler det om å utvikle produkter og tjenester som gir kunden en opplevelse av merverdi relativt til konkurrerende løsninger. Kunnskap blir sett som den aller viktigste ressursen for vekstorienterte og innovative virksomheter. Identifisering, tiltrekning, utnyttelse og beskyttelse av virksomhetens kunnskapsressurser er en vesentlig utfordring for entreprenøren som kunnskapsarbeider(Irgens og Wennes 2011: 189)

I konsulentvirksomhet er kontakt mellom konsulent og klient veldig viktig. Samarbeid mellom dem utgjør hvordan resultatet av arbeidet blir. Konsulentarbeid har fordel ved at det tar direkte utgangspunkt i klientens arbeidssituasjon, i tillegg til å arbeide med spesifikke barrierer som kommer i veien for overføring av kunnskap. Når konsulentvirksomhet støttes av kurs kan det ha sine fordeler. (Nordhaug m.fl. 1990: 93).

En informant E fra Hartmark uttaler at:

``Lever av kunnskap. Formidler det videre. Vi selger innsikt. Vi er avhengig av kompetansepåfyll. Er ikke utenom kunnskap og system.``

For å se på hvordan kunnskap kan deles med hverandre, er synet på kunnskap av vesentlig betydning. Synet på kunnskap legger også grunnlaget for hvordan ansatte i virksomheten får bidra til utvikling av tjenestetilbud og effektive løsninger.

Knowledge diffusion

Knowledge diffusion prosessen innebærer å spre kunnskap i organisasjonen med hensikt at den også skal spres utenfor organisasjonen. Denne prosessen forekommer både i formelle og uformelle kontekster. Eksempelvis i diskusjoner, samtaler eller i informasjonsmøter. ``Gode samtaler fremmer kreativitet, stimulerer til utveksling av taus kunnskap, utvikling av begreper og rettferdiggjøring av dem`` (Von Krogh 2000:24). Verdiskapning avhenger i en stor grad av ``usynlige verdier`` som taus kunnskap, organisasjonskultur og nettverk. Overføring handler ikke bare om individets kunnskapsoverføring av kunnskap, men å skape ny kunnskap og spre kunnskap i organisasjonen. Den mest meningsfulle overføring av kunnskap finner sted gjennom interaksjon mellom ulike aktiviteter.

Dixons bidrag til knowledge management er en del orientert om praktisk organisasjonsutvikling, og handler om hvordan kunnskap genereres i sosiale fellesskap, og hvordan den spres gjennom sosiale relasjoner (Dixon 2000:35). Kunnskapsledelse er en metode for å forenkle prosessen av å spre kunnskap. Flere informanter fra Hartmark beskriver sosial fellesskap som ``uformelle, kontinuerlig diskusjoner, det er grunnleggende for oss og aktuell for overføring av kunnskap``.

Hartmark har gode rutiner for kunnskapsdeling på tvers av organisasjonsgrenser. Et relatert bidrag er Storck og Hill 2000 som ikke ser kunnskap som et objekt som skal overføres mellom aktører. De hevder at etablering av organisatoriske fellesskap på tvers av vanlige organisasjonsgrenser, forsterker evnen til å skape aktuell kunnskap og overføre den raskt til de som har behov for den.

En informant beskriver hva som har vært suksessfullt i overføring av kunnskap, ``tverrfaglige, lederutviklingsstrategier. Utfordrer ikke homogen. Bra måte å jobbe på- jobbe tvers``. Men noen informanter uttrykker at de har mangel på knowledge management.

Hvilke holdninger har selskapet til de partnere de utveksler kunnskap med? Her er det snakk om enkel kjøpestrategi eller innhenting av kunnskap via tette prosesser med kunnskapsleverandøren. Enkel kjøpestrategi innebærer lite involvering av virksomheten. Det vil si uten særlig dialog med leverandører eller omgivelser. Som oftest danner innhenting av kunnskap via tette prosesser grunnlaget for kommunikasjon og kunnskap som går begge veier. Den tause kunnskapen får en større betydning.

Ut fra forskningsprosjekter viser det seg at bedrifter velger to muligens kunnskapsstrategier. Den første er ``mini-maks-regelen``. Hovedtanken er strategien om å få mest mulig innkommende flyt av kunnskap, og minimere utgående kunnskap fra bedriften. Den andre er ``ta- og- i tilnærmingen`` (Irgens og Wennes 2011: 181). Dette går ut på minst mulig regulering av utgående kunnskap av bedriften. Dette gjøres for at kunnskapsutviklerne skal ha frie tøyler, og ha tillitt til relasjoner i nettverket. På denne måten kan kunnskap flyte ut og samtidig få ny kunnskap inn.

Ved hjelp av informasjon som informanter har gitt, er det mulig å anta hvilke kunnskapsstrategier som brukes i Skanska og Hartmark. Skanska er i en større grad følger av ``mini-maks-regelen`` kunnskapsstrategi i forhold til Hartmark. Entreprenørskap dreier seg om å jage muligheter, kombinere ressurser og introdusere nye løsninger i markedet. Dette kan gi optimal nytte til kunder (Irgens og Wennes 2011:199). Grunnen er at for entreprenører handler det om å utvikle produkter og tjenester som ikke er kjent, og kan gi en unik posisjon i markedet.

Derimot tilbyr et konsultentselskap som Hartmark sine tjenester til oppdragsgivere. De bruker sin kunnskap og erfaring til å hjelpe andre. Dessuten må de ha et nettverk med tette relasjoner og kommunikasjon. Men i lik linje med Skanska vil de også besitte med unik kunnskap. Samtidig er også nettverk og kommunikasjon nødvendig for Skanska. Det er viktig å understreke her at begge virksomhetene kan ikke settes i en fast boks. Det er mulig å se at de bruker begge kunnskapsstrategier i ulik grad.

Knowledge realization

Prosesen av å identifisere eller bli klar over kunnskap hvilke verdifull kunnskap de besitter, og håndtere kunnskapen slik at det oppnås maksimal merverdi for selskapet og kundene.

Kunnskapsrealisering kan oppnås ved hjelp av teknologi og kunnskapsarenaer(Johnston og Blumentritt 1998: 103-104). Hvilke arenaer brukes til å formidle, overføre og dele kunnskap? Hartmark har ulike arenaer for kunnskapsdeling, som blant annet institusjonaliserte gruppemøter, firmasamlinger, korte møter, samt formelle og uformelle lunsjpauser. Kurs og samlinger er arenaer for å skape et fellesskap i diskusjoner og overføring av taus kunnskap. Informant E fra Hartmark uttrykker:

"Vi går og holder foredrag for andre, hos våre kunder. Vi holder og deltar i konferanser og kurs. Nye ansatte har strukturerte opplegg. De må gjennom noen kurs. Ikke-nye ansatte kan lære ting, de har egne dager for opplæring."

Ifølge Irgens og Wennes mener Venkataraman og Van de Ven(1998) handler entreprenøriell ledelse om å forvalte og utvikle ressurser. Videre refererer de til Ulrich(1998) som mener at ledelsen består også av dette, i tillegg til å transformere kunnskap til kundens nytte. Dette kan gjøres gjennom identifisering og utvikling av nåværende og fremtidig kunnskap.

På denne måten blir de også i stand til å utnytte fremtidige muligheter(Irgens og Wennes 2011:196). Skanska har også institusjonaliserte gruppemøter hvor erfaringsutveksling forekommer. Hensikten er å engasjere de ansatte og fortelle om noe nytt. De har regionsamlinger to ganger i året. På ulike prosjektsteder har de ukentlige møter, og prosjektledere kan avgjøre antall møter på prosjektstedet. Av og til inviteres eksterne personer, som for eksempel professorer fra BI. Informant B forteller at:

"vi har ekstremt mye kurs, som er faglig relatert. Vi har ukentlige møter i prosjekter. Så har vi topp 100 møter i hovedkontoret. To ganger i året samles regioner. Utbytte av ukentlige møter i prosjekter. De er veldig konkrete og presise derfor"

Som nevnt tidligere har Skanska en Gnist prosjektutdanning, og den innebærer at deltakerne går gjennom fem e-læringsmoduler og fem samlinger med temaene; helhetlig prosjektledelse, praktisk prosjektstyring, team- og temautvikling, kontrakt og endringshåndtering og sikker og effektiv. De har også flere fag- og lederutviklingskurs internt. De benytter seg av eksterne aktører hvis det er nødvendig. I personalmøter kan medarbeidere lufte sine tanker omkring virksomheten.

Informantene ga uttrykk for at direkte kontakt med ledere for å avklare opplæringsbehov, ble betraktet som den beste metoden. Selskapet har tilrettelagt kurs som Gnist og LIS. Interne kurs kan tilpasses etter den enkeltes behov. Det er mulig å kartlegge opplæringsbehovet på forhånd. Det forutsetter at de som melder seg på kurset har et opplæringsbehov som er i samsvar med det som tilbys.

Med andre ord må virksomheten øke bevisstheten hos de ansatte om egne behov til kurs. Hos Skanska kan ansatte melde seg på ulike kurs, men det er opp til hver ansatt å føle behov for det. En av informantene fortalte at mange blir rådet av prosjektledere til å ta kurs. Prosjektleder må ta hensyn til at eksterne kurs er mer ressurskrevende.

Organisasjoner har et ønske om å stimulere læring, og dette uttrykkes blant annet gjennom at både Hartmark og Skanska tar i bruk websiden intranett. Informant F fra Skanska forteller:

``Vi bruker intranett, som er en webside for egen opplæring.``

Det er vanskelig å skille mellom formelle og uformelle arenaer på arbeidssstedet, fordi det som starter som en uformell prat ved kaffemaskin kan ende opp som et formelt møte. Derimot kan det også begynne med formelt prat i et møte og avsluttes med uformelt prat i lunsjpausen. Betydningen av læring varierer i ulike organisasjoner. Her er et eksempel på hvordan uformelle arena kan betraktes som formelle arena av informant B i Hartmark:

"Det jeg vil si, prosjekter vi jobber sammen med er uformelle arena. Vi jobber med nye ting. Vi må skaffe oss kunnskap for å gå løs på dette``.

I Hartmark varierte hvor omfattende den uformelle delingen med kollegaene var, i forhold til hver enkelt ansatt. Flere var sikre på at mye av læringen skjer uformelt, men at det ikke er mulig å se bort fra formell læring.

Informantene forteller at ofte skjer den uformelle læringen gjennom det daglige arbeidet. Mange av intervjuene hevder at ``learning by doing`` er grunnleggende. De har en åpen organisasjonskultur der ``alle kan spørre alle om alt``. Flere vektla betydningen av åpen organisasjonskultur, og ifølge dem fremmer dette uformell samhandling og læring. Mange av informantene foretrekker å kommunisere ansikt mot ansikt. Informant C fra Hartmark svarer på denne måten:

``Uformell arena som er den viktigste. Vi får tilgang til kompetanse hos andre og lærer mye``

I Skanska skjer den uformelle delen ved at ``det er mulig å stikke innom kontoret til hverandre``, eller ``ute på prosjektarbeid``. Ute på prosjektarbeid er samhandlingene i liten grad avtalt og planlagte, men er heller spontane. Uformell kommunikasjon eller møter forekommer ofte ved at det er spørsmål i forbindelse til en sak man jobber med.

Deretter tar man kontakt med en medarbeider ved å oppsøke han eller hennes kontor, eventuelt ved å sende e-post eller ta en telefon. E- post er av vesentlig betydning som kommunikasjonsmiddel i virksomheten og blir også mest brukt. Til tross for dette foretrekker de fleste å kommunisere med andre ansikt mot ansikt. Noen synes kommunikasjon gjennom e- post er nødvendig for å sikre seg at informasjon er tilgjengelig for eventuelt senere bruk. Medarbeidere er godt kjent med hverandre, og de vet hvem de skal kontakte i ulike saker. Informant F i Skanska svarte slik:

`` Vi har en åpen kultur der de ansatte kan spørre hverandre om alt i det daglige og gjennom fellesmøte en gang i uken``.

Uformelle møter og kommunikasjon kan sees som personavhengig, ved at den er direkte knyttet til å løse arbeidsoppgaver. Det forekommer også generell prat om jobbrelaterte forhold. Dette er viktig for deling av taus kunnskap, men er ikke direkte knyttet til å få utført konkrete arbeidsoppgaver. I Skanska sitter prosjektdeltakere i samme prosjekt med kontordørene åpent, i tillegg til dette er det mulig å besøke andre prosjekter. På denne måten legger de til rette for overføring av taus kunnskap.

Knowledge storage

Kunnskap sikres og lagres elektronisk i datasystemer (Johnston og Blumentritt 1998: 104). Implementering av IT-systemer i virksomhetene er en betegnelse på at selskapene har som formål å lagre, og gjøre informasjon mer tilgjengelig. Eksempelvis via dokumentarkiv, intranett, publiseringsystemer, e-læring, elektroniske kunnskapsnettverk osv. Nettverksteknologi og publiseringsløsninger er kraftige informasjonsbærere. utfordringen ligger i å videreutvikle og bruke kunnskapen.

Hartmark og Skanska tar i bruk intern informasjonsnettverk (intranett), som et medium for å få tilgang til informasjon. Informant C fra Skanska sier at:

``Intranett- oppdaterer store ting som skjer på Skanska, Har seminarer, databaser- for HMS- kvalitet. Tar rapporter. Prosjektportalen- databasen, brukes for informasjon. DM- er erfaringsutveksling i selskapet. Alle har tilgang til det du gjør. Det er mulig for andre å søke opp dokumenter med stikkord. For eksempel bygg anlegg. Bunnfilosofien er at alle kan lære av disse dokumentene. Alle har tilgang til det. Og det gis opplæring til å ta i bruk DM. Men det kunne være mulig å gi bedre opplæring til å ta i bruk DM. DM er kjempe bra og vi har ikke hatt den lenge, nesten års tid. Alle har begynt å skjønne hva den går ut på. Før måtte man ha tillatelse for å ta den i bruk men nå er den åpent for alle. Meningen er at alt skal være tilgjengelig for alle og at man ikke har det for seg selv.``

Stort sett publiseres retningslinjer, metoder, teknikker, anbefalinger og veiledninger på internett. Samtidig sørger selskapene for at den enkelte medarbeiders kunnskap blir gjort tilgjengelig for virksomheten. Med dette gjøres mye av den tause kunnskapen eksplisitt. Det blir enklere å innhente, lagre og spre kunnskap til organisasjonen. Kunnskap er også tilgjengelig når medarbeidere arbeider på avstand fra arbeidsplassen. Informant E i Skanska uttrykker:

``Vi lever i en verden med mye informasjon. Det beste alternativet kunne ha vært en kombinasjon av skriftlig og taus. Det er bedre hvis det viktigste påpekes muntlig. Prosjekter- eier prosjekter reiser rundt og henter informasjon. Gjør det muntlig og skriftlig. Bare skriftlig blir for mye.

Å få masse informasjon er ikke lett å fordøye. Vi har hektiske dager og mye innenfor blir vanskelig å håndtere. Å gjøre det muntlig i enkelte situasjoner er bedre. Har mye av det her i samlinger og kurs. Avhenger av personer. Det blir tungt å ta i bruk så mye informasjon, det å endre etter dem. Det blir vanskelig.``

For enkelte betraktes innholdet i databasen som generelt. Dette begrunnes ut fra det er gap mellom det teoretiske og praktiske, `` vanskelig å finne ut konkret informasjon blant så stor mengde av informasjon, derfor vi gjør ting på egen måte``. Noen av informantene har et ønske om å få en bedre håndtering av informasjon, siden det er en mangel på opprydning og en altfor stor mengde informasjon. Informant F fra Skanska sier at

``å dele kunnskap er veldig viktig. Får mye generelt. Det å dele er det som er viktigst. Droppe det vi ikke trenger. Fordi det skaper bare frustrasjon. Vi lager korte og få PowerPoint som er tilgjengelig for firma. En liten kvart for hvert prosjekt. Sånn at alle skal se det. Ligger ute på DM. Åpent for alle- nyttig. Det er mulig å låse viktige ting. Vi har ingen god plan. Ingen av teamet og ikke brukes det av firma en gang.``

Likeledes uttrykte informant A fra Skanska:

`` Vi må ha den type system for å få spredd ting, dele elektroniske kunnskap og digital kunnskap.``

Noen hevder at de selv er flinke til å bruke intranett og får stadig nye muligheter til å dele kunnskap, ha digital kommunikasjon. Den utnyttes både privat og på arbeidssstedet.

4.3.1 Oppsummering av kunnskapsprosesser

Hvilke arenaer brukes til å formidle, overføre og dele kunnskap? Skanska og Hartmark har ulike arenaer for kunnskapsdeling, som blant annet institusjonaliserte gruppemøter, firmasamlinger, korte møter, samt formelle og uformelle lunsjpauser. Kunnskapsspredning kan foregå blant annet i disse formelle og uformelle kontekster, for eksempel i diskusjoner, samtaler eller i informasjonsmøter.

Blumentritt og Johnson påpeker at organisasjoner står overfor en stor utfordring når det gjelder å lede kunnskap. Ved å bruke knowledge management er det mulig å kunne overleve og konkurrere i markedet. Analysene viser at kunnskapsintensive organisasjonene anser kunnskap som en viktig ressurs. Virksomhets syn på verdien av kunnskap er grunnlaget for hvordan ansatte i virksomheten får bidra til utvikling av tjenestetilbud og effektive løsninger. Analysen tyder på at organisasjonene bruker vekselvis av ulike kunnskapsstrategier.

Videre tyder analysen at implementering av IT-systemer i virksomhetene er en betegnelse på at selskapene har som formål å lagre, og gjøre informasjon mer tilgjengelig.

Oppsummering av analysen

Det ser ut som selskapene har generelt høyt fokus på kunnskap, om det gjelder kunnskapsdeling eller overføring av den. Kunnskapsoverføring kan brukes som strategi for organisasjonsutvikling. Kunnskapsdeling er en del av arbeidshverdagen i selskapene gjennom formelle og uformelle arenaer som eksisterer i selskapene. Jeg har inkludert møter, prosjektarbeid, kurs og datasystemer i analysen. Analysen tyder på at faglig kompetanse er enklere å overføre ved hjelp av ulike arenaer og metoder. Det kommer tydelig fram i analysen at informantene legger stor vekt på sosialisering og spesielt taus kunnskap. Dynamisk interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap fører til personlig kunnskap, og deretter til organisatorisk kunnskap. Taus kunnskap er personlig og vanskelig å uttrykke. Mens den eksplisitte kunnskapen kan enkelt overføres, deles og kommuniseres mellom individer på en formell måte. Dette gjøres blant annet i data, prosedyrer, teorier og universelle prinsipper. Det er mulig å si at det har vært den dominerende måten å overføre kunnskap på i vesten (Nonaka og Takeuchi 1995: 8). For det meste finnes eksplisitt kunnskap i databaser, og kunnskapsdelingsprogrammer.

En viktig arena for kunnskapsdeling i selskapene viste seg å være møter. Ustrukturerte møter foretrekkes i forhold til strukturerte møter, og åpen kommunikasjon vektlegges. Databaser som intranett brukes for å innhente, lagre og spre kunnskap. Det stilles krav til alle om vedlikehold av denne. I tillegg til dette skal de legge til ny og viktig informasjon som skal være tilgjengelig for alle. Prosjektarbeid er essensielt i selskapene.

I analysen kommer det klart fram at de fleste mener at prosjektarbeid er nyttig og lærerikt. Både taus og eksplisitt kunnskap er i fokus, og den blir overført gjennom samarbeid. Informantene ser interne og eksterne kurs som betydningsfulle.

5 Diskusjon

Nå skal jeg diskutere analysen og innsiktene fra kapittel 4 i relasjon til teoriperspektivet. Jeg har valgt å lage to deler, en for hver bedrift. Under hver del skal jeg først og fremst oppsummere hvordan kunnskap deles. Videre skal jeg si hva slags kunnskap som deles gjennom de forskjellige delingsmekanismer, og diskutere hva som karakteriserer kunnskapsdeling i bedriften.

5.1 Hartmark

Det er viktig for kunnskapsbedrifter å dele kunnskap når de lever av kunnskapen og erfaringen de ansatte innehar. Hartmark har et flatt og åpent organisasjonskart der kunnskapsdeling foregår. Åpenhet hadde økt etter at tverrfaglighet ble en del av organisering. Alle informanter fra Hartmark setter stor fokus på en velfungerende kunnskapsdeling. Det gjelder både i de formelle eller uformelle kontekster som prosjekt eller møter. Det fremheves at alle bør dele kunnskap med hverandre.

Kunnskapsdeling

Hartmark har ulike arenaer for kunnskapsdeling, som blant annet institusjonaliserte gruppemøter, firmasamlinger og korte møter, formelle og uformelle lunsjpauser. Kurs og samlinger er arenaer for å skape et fellesskap. Disse arenaer brukes for diskusjoner og overføring av taus kunnskap. Selskapet har ikke tilrettelagt spesifikt for uformelle arenaer for kunnskapsdeling. Men de tar i bruk både formelle og uformelle arenaer. Dette kan være møter, kurs, seminarer, konferanser, opplæring, lunsj og reise sammen. De ser møter som veldig informative, men av og til kan de være unødvendig tidskrevende.

Uformelle møter skjer nesten hele tiden, for eksempel kaffepause, flytoget, fredagsøl. Det er i større grad tilrettelagt formelle arenaer for kunnskapsdeling som eksempelvis møter, prosjekt og seminarer. Men det er svært vektlagt å holde en god kontinuitet i kunnskapsdeling i den formelle arena.

Hartmark har møter og sammenkomster på jevnlig basis. I møter og prosjektarbeid foregår utveksling av kunnskap og erfaringer muntlig. Ansatte snakker mye sammen internt i selskapet om deres erfaringer med ulike prosjekter og kunder. Gjennom samhandling i prosjekter frigjøres taus kunnskap og omdannes til eksplisitt kunnskap. Samhandling blir sett som vesentlig, fordi det bidrar til kunnskapsdeling mellom medarbeidere. De tar med seg råd fra disse samtalene, og har interesse for å skaffe seg mer informasjon enn den informasjonen som er tilgjengelig. Det å ha tilgang til andres kompetanse kan betraktes som at kunnskapsdeling forekommer.

Hartmark har egen database, intraaktiv. Skriftlige dokumenter av utførte oppdrag legges ut på prosjektdatabasen. Intraaktiv er et verktøy som blir brukt til å tilrettelegge for deling av eksplisitt kompetanse, særlig erfaringer. De ansatte deltar i prosjekter, seminarer og konferanser. Deling av kunnskap kan forekomme i samtaler, databaser, kursvirksomhet og rapporter. Alle deler både taus og eksplisitt kunnskap, men noen oppgaver krever det ene mer enn det andre.

Alle informantene mine legger vekt på viktigheten av kunnskap, både eksplisitte og tause kunnskapen. De fremhever at som en kunnskapsintensiv organisasjon er kunnskap en viktig ressurs. De utnytter og anvender kunnskap på ulike måter. Hartmark er avhengig av å tilegne seg ny kunnskap og formidle det videre i form av tjenester. Mye av delingen av kunnskap forekommer uformelt gjennom individers arbeid og organisasjonens løpende prosjekter.

Forskjellige delingsmekanismer

Deling av eksplisitt kunnskap og taus kunnskap vil foregå på ulike måter. Informantene fra Hartmark fremhever at for en kunnskapsintensiv organisasjon er kunnskap en viktig ressurs. De utnytter og anvender kunnskap på ulike måter. Virksomheten er avhengig av å tilegne seg ny kunnskap og formidle det videre i form av tjenester. Som sagt forekommer mye av deling av kunnskap uformelt gjennom individers arbeid og organisasjonens løpende prosjekter.

I Hartmark er det mye taus kunnskap som blir overført gjennom samhandling som skjer i hverdagen. Det tyder på at det finnes gode metoder i Hartmark for slik overføring. Som vi har sett tidligere i teoretiske kapitlet kan taus kunnskap deles gjennom to måter. Den kan overføres til ny taus kunnskap (sosialisering) og til eksplisitt (eksternalisering). Hvordan skjer dette i virkeligheten? Sosialisering foregår blant annet under opplæring av nyansatte og når de ansatte lærer bort kunnskap og ferdigheter til hverandre. Det foregår i form av praktisering, og i Hartmark er teamarbeid det dominerende. Informantene fra Hartmark er opptatt av å dele kunnskap med hverandre, noe som tar utgangspunkt i sosialisering. Gode relasjoner er forutsetning for at overføring av taus kunnskap skal finne sted. Hartmark har en organisasjon med få ansatte og de har bedre relasjoner til hverandre. Dette kan bidra til å forklare hvorfor sosialisering er utbredt her. Eksternalisering innebærer å gjøre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Dette skjer når erfaringer og kunnskap får en skriftlig form. Denne bedriften bruker verktøy og prosesser for at kunnskapsdeling skal forekomme. De har en database, intraaktiv som blir tatt i bruk mest når oppgaver krever det. Deling av kunnskap kan også innta ulike former i samtaler, kursvirksomheter og rapporter. Derimot er det mulig å både søke og gjenfinne informasjon gjennom IT-verktøy. Dette er med på å sikre deling og gjenbruk av kunnskap. I hvilken grad de ansatte er fornøyde med bruk av databasen varierer i Hartmark.

Den tredje prosessen for kunnskapsdeling er kombineringsprosessen. Denne prosessen innebærer at kunnskap blir omdannet fra eksplisitt til ny eksplisitt kunnskap. Hartmark gir uttrykk av å satse mye på å utvikle, forbedre og bruke ressurser for sine kunder. De tar i bruk dokumentert kunnskap og videreutvikler den eksplisitte kunnskapen gjennom dialog og praktiske vinkler. Et av deres mål er å øke kunnskap for å påvirke og ha en aktiv dialog med sine kunder.

Internalisering er den fjerde prosessen som innebærer at eksplisitte kunnskapen blir delt gjennom organisasjonen og omgjøres til taus kunnskap hos individer. De bruker kunnskap som de har tilegnet seg fra tidligere prosjekter og informasjon de har tatt til seg i kursene. Teamarbeidet blir sett som aktuell metode for kunnskapsdeling i bedriften. Teamarbeid medfører at ansatte har utvikler ny forståelse og kunnskaper om ulike prosjekter, samt brukes i nye situasjoner.

Som oftest møter organisasjoner en utfordring om å forvalte den kunnskapen i organisasjonen. Serieoverføring, næroverføring, fjernoverføring og ekspertoverføring er trukket fram som aktuelle prosesser for overføring av kunnskap. Ut fra analysen tyder det på at informantene ser prosjekt, team og individuelle erfaringer som aktuelle. Gjennom prosjektarbeid blir erfaringsmaterialet tilgjengelig og nyttig både for seg selv og andre. Det gjelder også nye arbeidsoppgaver som løses gjennom eksisterende kunnskap.

Som vi har sett tidligere har virksomheten satt elektronisk tilgang til informasjon og prosjektarbeid i systemet. Det er mulig for ansatte å ta i bruk elektronisk tilgang til informasjon og til personer, og trekker nytte av tidligere erfaringer i nye prosjekter. I tillegg til dette ønsker virksomheten å ha en åpen kommunikasjon internt i selskapet, derfor er teamarbeid og uformelle arenaer godt egnet for dette.

Det er tilrettelagt for å ha jevnlig møter og samlinger for informasjonsformidling av eksternt og intern informasjon. Ledere har en sentral rolle som informasjonsformidler i organisasjonen.

Karakteristikk av Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling i Hartmark foregår i det meste i uformelt. De fleste informanter la vekt på at formelle tiltak er mindre viktige. For dem er det prosjekter som fører til utvikling av kunnskap og det uformelle har størst betydning. De ga uttrykk av at det meste av den tause kunnskapsdelingen foregår i prosjekter. For mange rammer blir ikke sett som gunstige og legges vekt på å ha effektiv lagring og tilgang til informasjon.

Ifølge informanter fra Hartmark avhenger kunnskapsdeling i deres arbeidssituasjon av at alle stiller opp. De opplever at kulturen i organisasjonen er i stor grad preget av kunnskapsdeling. Samt lærer de mye ved å jobbe i grupper. Mye av kunnskapsdeling skjer uformelt gjennom individers arbeid og organisasjonens løpende prosjekter.

Som nevnt tidligere legger de stor vekt på og fokuserer på dialog og åpenhet. Arbeidstakere har gode innsikter i den kulturen de jobber i. De kjenner selskapets funksjon, oppbygning, kultur og språk. De har tilegnet seg kunnskap i virksomheten. I alle intervjuene blir opparbeidelse av tillitt, relasjoner, dialog og etablere felles arena for kunnskapsdeling nevnt som viktig. Wadel henviser til Weigert som sier følgende at ``tillit er nødvendig for kunne bevege seg fra nuet som en befinner seg i, til en fremtid som enda ikke er. Tillit kan sies å være forbindelseslinjen mellom fremtiden og nuet``(Wadel 2003:63).

Undersøkelsen viser klart at engasjement rundt dette er stort hos alle, og informantene fremstiller disse forholdene som suksessfaktorer for å lykkes med effektiv kunnskapsdeling. Det ble understreket av informanter at virksomheten bør være preget av flere uformelle arena for samhandling og kunnskapsdeling. Det varierte fra medarbeider til medarbeider hvor omfattende den uformelle deling av kunnskap med kollegaer var.

5.2 Skanska

Kunnskapsdeling er en del av arbeidshverdagen i selskapet gjennom formelle og uformelle arenaer som eksisterer i selskapene. Selskapet har et lukket organisasjonskart med kontorer med dører som står oppe. De tar i bruk av e-post som intern kommunikasjon eller snakker mye sammen i kaffepauser.

Kunnskapsdeling

Skanska har også institusjonaliserte gruppemøter, samlinger og kurs, hvor erfaringsutveksling forekommer. Det er mening å engasjere ansatte, og fortelle om noe nytt. De har regionssamlinger to ganger i året. På ulike prosjektsteder har de ukentlige møter i prosjekter. Prosjektledere kan avgjøre antallet av møter på prosjektstedet. I personalmøter kan medarbeidere luften sine tanker omkring virksomheten. Skanska har en Gnist prosjektutdanning som benytter seg av, og i tillegg har de egen database.

Som nevnt ovenfor har Skanska en egen database, intranett. Det er et verktøy som blir brukt til å tilrettelegge for deling av eksplisitt kompetanse, særlig erfaringer. På intranett ligger det mye tilgjengelig prosjektinformasjon. Det er skriftlige dokumenter av utførte prosjekter som legges ut på prospektdatabasen. Alle har tilgang til å se innholdet og har muligheten til å søke i systemet for å finne informasjon. Ansatte har elektronisk tilgang til informasjon og til personer.

Skanska har møter og sammenkomster på jevnlig basis. Det foregår ukentlige møter på ulike prosjektsteder og morgenmøter for start og oppsummering av ulike prosjekter hos Skanska. Møter betraktes som en viktig arena for kunnskapsdeling i selskapet. Ukentlige fellesmøter er en arena for informasjonsdeling, som oftest blir kunnskap overført i både form av skriftlige tekster og i muntlig form i et slikt møte.

Ansatte deltar i prosjekter, seminarer og konferanser. Kunnskapsdeling foregår gjennom ulike samtaler, databaser, kursvirksomhet og rapporter. Alle bruker og deler både taus og eksplisitt kunnskap, men noen oppgaver krever det ene mer enn det andre. I entreprenør er arbeidet som regel prosjektbasert. Det virker som det er god samhandling og kommunikasjon mellom personer. Teamarbeid består av å hjelpe andre og dele egne erfaringer. Gjennom diskusjon kan man få indirekte hjelp og råd fra kollegaer. Mange av informantene påpekte at viljen til å dele med andre er grunnleggende for kunnskapsdelingen. De skal dele egne erfaringer og kunnskap for å få mest utbytte av arbeidet de gjør. For å understreke er kunnskapsdeling intern i et prosjekt noe virksomhetene bør fokusere mer på. Det er viktig å ha felles mål, bli kjent og ha en personlig og trygg tone. Virksomheten er klar over at fokus på læring og kompetanse er suksessfaktorer.

Forskjellige delingsmekanismer

Som nevnt tidligere ser Nonaka og Takeuchi kunnskapsdeling som en dynamisk prosess. De hevder at for at kunnskapsdeling skal finne sted er det selve interaksjon mellom mennesker som er kjernen. Konteksten må være knyttet til menneskelige aktiviteter, dynamisk og rasjonell (Von Krogh m. fl. 2000: 21).

Samtaler og diskusjoner forekommer daglig, som fører til at de lærer av hverandre når de jobber sammen. Ansatte i Skanska arbeider som oftest med samme type prosjekter som de har erfaring med og jobber mye i team. Kunnskapsdeling forekommer når medlemmene i organisasjon stoler på hverandre og er åpne for hverandres ideer(Von Krogh m.fl. 2000:62).

Hos Skanska er det mulig å se tegn til sosialisering, men taus kunnskap kan være svært tidskrevende. Møter og prosjektarbeid krever mye tid og gir lite rom for taus kunnskapsdeling. I tillegg har Skanska flere ansatte som kan forklare hvorfor sosialisering er mindre utbredt. Den andre prosessen for kunnskapsdeling er eksternalisering. Denne prosessen innebærer at kunnskap blir omdannet fra taus til eksplisitt. Det meste i virksomheten har skriftlig form og deles gjennom e-post eller IT-løsninger. Det er flere informanter som har uttrykket at de ønsker kommunikasjon ansikt mot ansikt. Virksomheten har en database, intranett for bedriften som er vellykket form for eksternalisering.

Intranett er et verktøy som blir brukt til tilrettelegging for deling av eksplisitt kompetanse, særlig erfaringer. På intranett ligger det mye tilgjengelig prosjektinformasjon, der det blir skrevet om gode initiativ, og blir delt med resten av bedriften. De har et godt system hvor de har oversikt over kompetanse, eksempelvis å se hvem som har gjort hva på tidligere arbeid og prosjekter. Det er skriftlige dokumenter av utførte prosjekter som legges ut på prospektdatabasen.

Et eksempel på kombinerer er at alle har tilgang til å se innholdet og muligheten til å søke i systemet for å finne informasjon. På denne måten kan alle holde seg oppdatert på hvilke oppgaver som utføres av andre. I mange tilfeller kan de finne fram til samme oppgave de skal utføre. Deretter kan de kombinere den kunnskapen den enkelte ansatte sitter med den tilgjengelige. Denne prosessen var viktig ifølge informantene.

I bedriften foregår det mer internalisering ved at de arbeider med prosjekter. De utvikler ny forståelse og kunnskaper om ulike prosjekter, samt brukes i nye situasjoner.

Det er tilrettelagt for å ha jevnlig møter og samlinger for informasjonsformidling. Ledere har ansvaret for informasjonsformidling av ekstern og intern informasjon i virksomheten.

Organisasjonen har en utfordring om å forvalte den kunnskapen i organisasjonen.

Serieoverføring, næroverføring, fjernoverføring og ekspertoverføring er trukket fram som aktuelle prosesser for overføring av kunnskap. Analysen tyder på at informanter ser prosjekt, team og individuelle erfaringer som aktuelt. Prosjektarbeid skal som regel tilgjengeliggjøres

for alle. Dette er erfaringsmaterialet som alle kan ha nytte av til å løse oppgaver. I tillegg vil virksomheten ha en åpen kommunikasjon internt i selskapet, derfor er teamarbeid og uformelle arenaer godt egnet for dette.

Karakteristikk av kunnskapsdeling

Ukentlige fredagsmøter blir sett som fora hos Skanska, der hensikten er å utveksle informasjon, skape samhørighet og felles kultur. Som vi har sett tidligere skjer kunnskapsdeling mest innad i distriktene og innad i prosjektene. Ute på prosjekt skjer samhandlingene spontane. Samhandlingene er i mindre grad avtalt og planlagt. Møtene er i stor grad uformell og har uformell kommunikasjon ved at spørsmål forbindelse til et prosjekt man jobber med stilles i samtalen. Det er vanlig å ta kontakt med en medarbeider ved å oppsøke han eller hennes kontor, eventuelt ved å sende e-post eller ta en telefon. E- post er vesentlig i virksomheten og mest brukt. Men de fleste foretrekker å kommunisere med andre ansikt mot ansikt. . Noen synes kommunikasjon gjennom e- post er nødvendig for å sikre seg at informasjon er tilgjengelig for eventuelt senere bruk. Medarbeidere er godt kjent med hverandre, og de vet hvem de skal kontakte i ulike saker. I Skanska sitter prosjektdeltakere i samme prosjekt med kontordørene åpent, i tillegg til er det mulig å besøke andre prosjekter. På denne måte legger de til rette for deling av kunnskap.

Gjennom denne undersøkelsen er det mulig å se at den eksplisitte kunnskap er forankret i organisasjonen i form av rutiner og prosedyrer. Den er også tilgjengelig for andre, for at kunnskapen skal være formalisert og nyttig for hele organisasjonen. Derfor bruker organisasjonene ressursene mer effektivt. Det er rom for erfaringsutveskling over prosjektarbeid, og fokus på informasjonsutveksling.

En kort sammenligning av bedriftene

I denne oppgaven har vi sett på to ulike kunnskapsintensive bedrifter som har forskjellige størrelser, det vil si det ene bedriften er større enn den andre. Begge selskapene jobber hovedsakelig på forskjellige yrkes områder. Hartmark As er et norsk konsultentselskap og levere tjenester innen strategi, organisasjonsutvikling, HR og rekrutteringer. Hartmark består av ca. 53 konsulenter med variasjon i alder, erfaringsbakgrunn og utdanningsretninger.

Hartmark er en liten organisasjon hvor de aller fleste kan ha direkte kontakt med hverandre. De har en åpen organisasjonskart. Videre kan vi se av Skanska i Norge består av flere selskaper og virksomheter. Skanska Norges As er et entreprenørkonsern med ekspertise innen bygg og anlegg, utvikling av kommersielle lokaler, boliger og prosjekter i offentlig- privat samarbeid. Det er en stor organisasjon som har flere separate avdelinger, kontorer, enheter, og har flere hierarkiske nivåer.

Selskapene har blant annet institusjonaliserte gruppemøter, firmasamlinger, korte møter, samt formelle og uformelle lunsjpauser. Kurs og samlinger er arenaer for å skape et fellesskap i diskusjoner og overføring av taus kunnskap. De blir sett som kunnskapsarenaer.

Virksomhetene tar i bruk teknologi for, for eksempel implementering av IT-systemer. De har dokumentarkiv, intranett, publiseringssystemer, e-læring, elektroniske kunnskapsnettverk osv. Kunnskapsrealisering kan oppnås bedriftene ved hjelp av teknologi og kunnskapsarenaer.

Analysen viser at bedriftene drar nytte av både formelle og uformelle kontekster for overføringsprosesser. De har i større grad tilrettelagt formelle arena for spredning av kunnskap, og kunnskapsledelse er en metode som kan forenkle denne prosessen. Informanter fra Hartmark hevder at sosiale fellesskap kjennetegner uformelle diskusjoner. Det er grunnleggende for dem og aktuelt for kunnskapsoverføring. De påpeker at de savner å ha knowledge management. Informanter fra Skanska påpeker at de har relativt i stor grad av formell arenaer, og få uformelle arena. Vi finner variasjon mellom hos ulike prosjektsteder. Det er pålagt å ha formelle møter, utenom det kan ledere bestemme selv hvordan de skal tilrettelegge uformelle arenaer. De pleier som regel å ha noen uformelle møter som kan synes å være nyttige for informantene. Det er viktig å understreke at det er vanskelig å skille mellom formelle og uformelle arenaer på arbeidstedet.

Analysen tyder på at ansatte i Hartmark har et positivt syn på å dele og søke kunnskap hos andre ansatte. Kunnskapsdeling blir fremhevet som avgjørende for prosjekter. Det er et åpen og inkluderende samarbeidsmiljø hos Hartmark. De har prosjektsammensetning og har fokus på kommunikasjon. Dette handler om å legge rette for relasjonsbygging og uformelle nettverk. Det er ofte vanskelig å legge til rette for gode arenaer for kommunikasjon.

Hos Skanska ser alle nytte av å dele kunnskap. For de er kunnskapsdeling viktigst i tilfeller der kvalitet står i fokus. Analysen tyder på at det er noe grad av lukket og delvis isolert miljø med et beskjedent samarbeid imellom ansatte. Men vi kan se at i Skanska jobber de tettere sammen i prosjekter og at denne arbeidsmetoden påvirker kunnskapsdeling positivt. Men de har delvis svake relasjoner. De har lite interaksjon mellom ansatte. Meste av kommunikasjon foregår gjennom e-post og telefon enn ansikt mot ansikt. Muntlig kommunikasjon kan foregå på møter og ute på byggeplassen.

Skanska har lagringssystemer for viktige kompetanse og kunnskapsdeling. Intranett fungerer som et viktig system for kunnskapsdeling. Det systemet brukes i stor grad, men informantene hevder at det ligger for mye informasjon i databasen. Den trenger litt opprydding. Samme som Skanska har også Hartmark lagringssystem. Mange bruker den i liten grad fordi kan få muntlig informasjon fra kollegaer. På denne måten slipper de å granske etter informasjon i databasen og sparer tid.

Videre tyder analysen av begge bedriftene har ulike utfordringer knyttet til kunnskapsoverføring i praksis. Stort sett synes informantene i Skanska at det er godt tilrettelagt for kunnskapsoverføring. Men det blir påpekt at det fortsatt er forbedringspotensialer. De fleste mener at den beste tilrettelagte metode for kunnskapsoverføring er møter og prosjekter. Noen i Skanska opplever at fokuset fra ledelsen ikke har kommet helt ut til alle. Skanska kunne ha gjort bedre prioritering, særlig på overføring av kunnskap i daglige og konkrete situasjoner. Oftest er det vanskelig å få til kunnskapsdeling internt i prosjekter. Derfor må det legges til rette for gode arenaer for kommunikasjon. Noen informanter opplever at det er opp til enkeltindividet hvor mye kunnskap som deles blant ansatte. De mener at mye avhenger av hvor mye den enkelte ønsker å dele, ta initiativ og bidra. En uttalte ``La oss bidra til!``. Samtidig er organisasjonen av opptatt av betydningen av sosiale relasjoner og tillit, og dette er forutsetning for å kunne dele taus kunnskap. Diskusjoner og refleksjoner er godt egnet for å bringe kunnskap til organisasjonen, slik at den ikke forblir hos enkelte.

`` I et godt læringsmiljø deler folk kunnskaper og erfaringer med hverandre på en sjenerøs måte. I miljøer preget av intern konkurranse eller av at folk arbeider mot ulike mål, holder den enkelte kompetansen for seg selv``(Dalin 1993:32).

Det gode læringsmiljøet fokuserer på veiledning i det daglige arbeidet, tilgjengelighet av erfarne folk blir sett som viktig. En læringskultur er veldig viktig for å lykkes. Mange opplever at det er fokus på læring i form av kompetansedeling og kompetanseplanlegging. Dessverre forekommer ikke dette på alle steder. Hos Hartmark ligger forbedringspotensialet i læringskultur er varierende, og mange synes det er et forbedringspotensial på dette området i virksomheten. De fleste er klar over at det er opp til dem selv hvor mye de lærer i forhold til hvor aktive de er i læringsprosessen. En faglig kompetanseheving hos de ansatte i selskapene vil kunne bidra til økt kreativitet og finne nye løsningsmetoder. Mens kunnskapsdeling vil kunne bidra til en økt og bedre samhandling mellom ansatte, som igjen vil kunne påvirke kreativiteten og kvaliteten på innovasjon. Intervjuanalysen antyder at prosjekter og organisasjonskultur har medvirket til kompetanseutveksling. Ansatte i Hartmark har flere og sterkere relasjoner til hverandre. Dette påvirker kunnskapsdelingen positivt. De har i stor grad av samarbeid mellom de ansatte. Til bunn og grunn legger de tillitt. De har et ønske om å dele kunnskap med hverandre for å overleve. De opplever at de lever av kunnskap. De ansatte ser verdien av å dele kunnskap. Opparbeidelse av tillit, relasjoner, dialog og etablere felles arena for utveksling av kunnskap er veldig vesentlig. Informantene vektlegger disse forholdene og oppfatter de som suksessfaktorer for lykke med effektiv overføring av kunnskap. Av mange informanter blir tverrfaglighet i organisasjonen sett som suksessfullt i overføring av kunnskap. I Skanska har de ikke tverrfaglighet som Hartmark.

Hvilke kunnskapsstrategier brukes i bedriftene? Analysen tyder på at Skanska er i større grad følger av `` mini-maks-regelen`` kunnskapsstrategi enn Hartmark. Selskapet fokuserer mest på å utvikle produkter og tjenester som ikke er kjent i markedet, og kan gi unik posisjon i markedet. Mens Hartmark tilbyr sine tjenester til oppdragsgivere og bruker sin kunnskap og erfaring til å hjelpe andre. I tillegg må de ha et nettverk med tette relasjoner og kommunikasjon. Men virksomheten vil også i lik linje med Skanska besitte med unik kunnskap. Begge selskapene har også til felles at de ser nettverk og kommunikasjon veldig nødvendig. Men her er det er viktig å understreke her at begge virksomhetene kan ikke settes i et fast boks. Det er mulig å se at de bruker mer eller mindre begge kunnskapsstrategier. Spredning og overføring av kunnskap er en viktig del av organisasjonens funksjon. Høyere opp i organisasjonsstrukturen blir kunnskap mer komplisert og vanskeligere å styre.

Uavhengig av størrelse eller geografiske avstand vil de fleste bedrifter være avhengig av teknologiske systemer for effektiv kunnskapsdeling. Ved bruk av delingsteknologi kan fysiske og sosiale avstander forminskes og blir sett som en viktig del av kunnskapsdelingsledelse.

6 Konklusjon

Ved å lese meg opp på teori om kunnskapsoverføring, bemerket jeg at selve kunnskapsoverføring begrepet var vanskelig å begrepsoperasjonalisere. Det finnes ulike teorier om kunnskapsoverføring. Det teoretiske rammeverket jeg har brukt for å belyse problemstillingen er ved å se etter ulike deler i teoriene som betegner særtrekk ved kunnskapsoverføring. Ved å se det teoretiske grunnlaget i lys av min empiri, valgte jeg å ta utgangspunkt i gode teoretiske tilnærminger som ville gi meg et bedre grunnlag for å svare på problemstillingen.

Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan kunnskapsoverføring tilrettelegges i kunnskapsintensive bedrifter. Oppgaven har tatt utgangspunkt i Nonaka og Takeuchis SEKI-modell, Dixons overføringsprosesser, og Blumentritt og Johnstons forskjellige former for kunnskapsdeling og kunnskapsledelse. Kort forklart SEKI-modellen viser oss at kunnskap skal kunne utvikles i organisasjoner i spiralform gjennom fire faser. De fire fasene er: sosialisering, eksternalisering, kombineringsprosesser og internalisering. Gjennomføring av SEKI-modell i praksis kan være litt problematisk, for eksempel med tanke på taus kunnskap. Et eksempel på dette er hvordan "Lars" skal dele sin kunnskap om ledelse når han vet at lederen kommer ikke til like å høre om dette. Ulike prosesser er aktive når det gjelder i hvilke grad kunnskapen er taus eller ikke, eller omvendt. Sosialisering og kombineringsprosesser er aktive når kunnskapen er taus. Når kunnskapen eksplisitt er det kombineringsprosesser og eksternaliseringsprosesser som er aktive. Sosialisering og kombineringsprosesser blir sett som mindre kollektivt av Nonaka. Han anser internalisering og eksternalisering som kollektiv. SEKI- Modellen må gjøres tilstrekkelig for å benyttes.

Analysene tyder på at kunnskapsoverføring skjer gjennom ulike prosesser, arenaer og verktøy. Bedriftene tar i bruk databaser, prosjektarbeid, møter, interne og eksterne kurs, felles problemstillinger og presentasjon. Videre kan vi se at arbeidsmiljøet er i stor grad preget av mange teknologiske redskaper og informasjonsstrukturer, og disse tas i bruk ut fra hvilke formål bedriften ønsker å oppnå. Databaser er et verktøy som brukes for å tilgjengeliggjøre informasjon, og er relativt en viktig kilde for å kunne spre kunnskap i bedriftene.

Det som nå fremtrer som tilrettelegging av kunnskapsoverføring i bedriftene, er institusjonaliserte arenaer, formelt gjennom møter og seminarer. Det er strukturerte møter og kurs. I tillegg finner det uformelle arenaer som ikke er tilrettelagt i systemet men er en del av hverdagen. Mens prosjektarbeid og problemløsninger innses som mer uformell i arbeidssituasjon.

Bedriftene har i større grad tilrettelagt formelle arenaer for spredning av kunnskap, og kunnskapsledelse er en metode som kan forenkle denne prosessen. Hvilke strategier som benyttes, er avhengig av hva slags kunnskap som skal overføres. Ved bruk av møter, seminarer, databaser og prosjektarbeid deler ansatte eksplisitt kunnskap, som er arbeidsrelatert. Men gjennom prosjektarbeid og i daglige uformelle møter deler teamet kunnskap og informasjon om daglige oppgaver. De snakker om arbeidsoppgaver og løsningsmetoder for disse. I tillegg har de mulighet til å spørre hverandre gjennom et uformelt møte på kontor eller kantina. Funn fra undersøkelsen viser at det er viktig å skape ulike arenaer i selskapet hvor ansatte kan bli kjent og møtes. I slike arenaer kan folk delta sammen og møtes ansikt til ansikt i deling av kunnskap. Dette kan bli grunnlag for refleksjon og samtaler over det man lærer.

Som vi har sett tidligere er taus kunnskap vanskeligere å uttrykke enn eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er en personlig form for kunnskap som er vanskelig å formalisere og dele med andre. Det er en av grunnene til at den tause kunnskapen er vanskeligere å dele med kollegaer i forhold til den eksplisitte. Deling av kunnskap bidrar til at relevant informasjon og kunnskap besittes av flere arbeidstakere. Oppgaven har pekt på viktigheten av samhandling. Dette danner basis for kunnskapsdeling av taus kunnskap. Det er en utfordring å forvalte den tause kunnskapen i organisasjonen. Store deler av bedriftens kunnskap ligger taust hos ansatte. Uten villighet til å dele kan ansatte holde informasjon tilbake. Tillitt, interaksjon og kommunikasjon har stor betydning for kunnskapsdeling, som medfører at en kan være mer tilbøyelig for å dele kunnskap. Det er lederens oppgave å legge til rette for at ansatte skal kunne samarbeide og ha interaksjon med hverandre, slik at det kan gi en positiv effekt på kunnskapsdeling i virksomheten. Serieoverføring, næroverføring, fjernoverføring og ekspertoverføring er trukket fram som aktuelle prosesser for overføring av kunnskap. Som vi har sett på tidligere tyder analysen på at informantene legger stor vekt på prosjekt, team og individuelle erfaringer.

Ved prosjektarbeid blir erfaringsmaterialet tilgjengelig og nyttig for alle gruppemedlemmer. På denne måten kommer nye arbeidsoppgaver til nytte når de knyttes til eksisterende kunnskap.

Informantene fremhever viktigheten av å dele kunnskap. Det gjelder både å dele taus og eksplisitt kunnskap. Ifølge de fleste informantene fører åpen kommunikasjon til at taus kunnskap blir til eksplisitt, og dette forekommer for det meste i uformelle arenaer eller kontekster. Virksomhetene mener at åpen kommunikasjon internt i selskapet er av vesentlig betydning, og derfor er teamarbeid og uformelle arenaer godt egnet for dette.

I denne oppgaven har vi sett på to ulike kunnskapsintensive bedrifter som har forskjellige størrelser, og jobber hovedsakelig på forskjellige yrkesområder. Hvilke utfordringer står bedriftene overfor? Som vi har sett på tidligere i oppgaven ifølge Blumentritt og Johnson står mange virksomheter overfor en stor utfordring når det gjelder å lede kunnskap. Knowledge management kan brukes for å kunne overleve og konkurrere i markedet.

Analysene finner at disse kunnskapsintensive bedrifter anser kunnskap som en viktig ressurs. Ansatte stimuleres til å dele kritisk og strategisk kunnskap. De bruker vekselvis av ulike kunnskapsstrategier og vil utvikle nye tjenestetilbud samt effektive løsninger. Videre tyder analysen på at implementering av IT-systemer i virksomhetene er et kjennetegn på at selskapene har som formål å lagre, og gjøre informasjon mer tilgjengelig. De fleste er villig til å lære om nye ting og vil bidra til kunnskapsdeling videre.

Samtidig blir arbeidsplassen betraktet som den viktigste arenaen for voksnes livslang læring. Virksomheter kan øke kunnskapsdeling ved å skape en kultur som er basert på tillit, hvor medarbeidere er villig til dele kunnskap, lære av hverandre, løse arbeidsoppgaver og utfordringer sammen. Kunnskap kan flyte fritt i omgivelser som fungerer uten hierarkiske formaliteter og hvor ansatte gis i større grad frihet.

Det er mange som lykkes og mislykkes med kunnskapsoverføring. Kunnskap og ideer skal overføres mellom de ulike avdelingene, grupper, enheter og ansatte i mellom. For å sikre at kunnskapsoverføring skal skje, må organisasjonene bevisst legge inn en rekke overføringsmetoder. På forhånd må det vurderes hvilke barrierer som kan oppstå og hvilke andre metoder som kan tas i bruk. Det må være klare forventninger på hvilken effekt ulike læringsmuligheter kan gi.

Før den formelle læringen begynner bør forandringsprosessen ha funnet sted. Sjansen for å skape forandringer økes dersom det legges inn flere gjennomtenkte strategier for overføring av læring.

Litteraturliste

Ackoff, R.L (1989): *From Data to Wisdom Journal Of Applied Systems Analysis*

.Volume: 16, Issue: 1, pp. 3-9

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994):*Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, J. A.(2009): *Organisasjonsteori- fra argument til motargument til kunnskap*. Bergen: Universitetsforlaget.

Argote, L. Ingram, P (2000): *Knowledge Transfer: a Basis for Competitive Advantage in Firms*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, pp.150-169

Blumentritt, R & Johnston, R (1998): *Knowledge Moves to Center Stage*. *Science Communication*: Published by SAGE. Nedlastet 07.11.2011 URL:

<http://scx.sagepub.com/cgi/content/abstract/20/1/99>

Blumentritt, R & Johnston, R (1999): *Toward a Strategy for Knowledge Management*.

Technology Analysis & Strategic Management, Volume. 11, No 3. Nedlest 11. 09.2012

URL:https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:skmG_KvaUOQJ:www.socwel.ku.edu/stevk/blumentrittandjohnston.pdf+&hl=en&gl=no&pid=bl&srcid=ADGEEShVcmFifedeVbmSyDEpv6bUgblvG0tMbjvbmtwe_-dfBLYbi8O4eFQU5x8DHi9iIj8kEGhAO5DoXcev2tm_I0cWEByTr6uBs6-f8tTfAC3CqoQHskNrvYP6CLEECS5w05CYzF2l&sig=AHIEtbTNTdgZWzwouC6vtx9Os4BTDbIng

[4BTDbIng](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:skmG_KvaUOQJ:www.socwel.ku.edu/stevk/blumentrittandjohnston.pdf+&hl=en&gl=no&pid=bl&srcid=ADGEEShVcmFifedeVbmSyDEpv6bUgblvG0tMbjvbmtwe_-dfBLYbi8O4eFQU5x8DHi9iIj8kEGhAO5DoXcev2tm_I0cWEByTr6uBs6-f8tTfAC3CqoQHskNrvYP6CLEECS5w05CYzF2l&sig=AHIEtbTNTdgZWzwouC6vtx9Os4BTDbIng) .

Busch Tor, Johnsen Erik, Vanebo, Jan Ole (2003):*Endringsledelse I det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget

Dalin, Åke(1993): *kompetanseutvikling i arbeidslivet. Veier til den lærende organisasjon*. J.W.Cappelens Forlag a.s

- Dewey, John (1938/1997): *Experience and Education*. New York: The Macmillan Company
- Dixon, Nancy (2000): *Common knowledge*. USA: Harvard College.
- Drucker, Peter (1993): *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Filstad, Cathrine(2010): *Organisasjonslæring, fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Fiol, C.Lyles, M.A (1985:803). *Organizational Learning*. Academy of Management Review. Volume 10
- Garvin, D A (1993): *Building a Learning Organization*: Harvard Business review.
- Grant, R. M (1996): *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, Volume 17, Issue 7, pp.109-122. Nedlest 27.10.2012
 URL:https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mdwz0hoK8wQJ:jpkc.zju.edu.cn/k/439/download/ktsj/08.pdf+&hl=no&gl=no&pid=bl&srcid=ADGEEShlmoa6TgMpQMgCSVyNk3dNmZXiBEW0Lk22hVIOXcL4WcizCREvwwyPYIqKO2s7LakxjLhiFQmJ10zGjjOWSvbi5PbMsDq9CMFeKQ_EfjyNHsYFWN3y-zGnSVnswY-qjUeT0TJk&sig=AHIEtbSSGZU6bTXvN8INkyQbj96e_wrMuw
- Hustad, Wiggo(1998): *Lærande organisasjoner. organisering for kunnskapsutvikling*. Gjøvik. Det Norske Samlaget
- Irgens, E. J.; & Wennes, G. (2011): Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I Irgens, E.J., & Wennes, G. (Red.): *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (13-22). Bergen: Fagbokforlaget.
- Isaksen, A., Karlsen, A. og Sæter, B. (red)(2008): *Innovasjoner i Norge*. Et geografisk perspektiv. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I.og Thorsvik, R.(1997): *Hvordan organisasjoner fungerer – Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer – Innføring i organisasjon og ledelse*, 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D. I. (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

- Jacobsen, D. I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. (Bind 2). Kristiansand: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. (2010): *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Høyskoleforlaget.
- Kalling, Thomas (2003): *Knowledge management and the occasional links with performance*, Journal of Knowledge Management,) Volum. 7 Issue: 3.pp. 67 – 81 Nedlastet 5.april 2012 fra: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883815>
- Karlsdottir, Ragnheidur (2007): *Læring, kommunikasjon og ledelse i organisasjoner. Trondheim*. Tapir akademisk forlag.
- Kvale, S (1997): *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Kvale, S (2002): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Kvale, Steinar(2006): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Karlsen, J. (2007): *The Regional Role of the University*. A Study of Knowledge Creation in the Agora between Agder University College and Regional Actors in Agder, Norway (Theses at NTNU, 91). Trondheim: Norwegian University of Science and Technology
- Karlsen, J. (2008): *Læring, kunnskap og innovasjon fra et organisatorisk ståsted. Innovasjoner i Norge*. Et geografisk perspektiv i A. Isaksen, A. Karlsen og B. Sæther. Fagbokforlaget
- Lai, L (2004): *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlag
- Lund 2002:). Lund, T. (red.): *Innføring i forskningsmetodologi*, 2002. Oslo: Unipub forlag.
- Lundvall, B –Å & Johnson, B.(1994): *The Learning Economy*, i Journal of Industry Studies1
- Marnburg, Einar(2001): *Den selvutviklende virksomhet: Idèpillarer i lærende organisasjoner*. Gyldendal
- Neergaard, H og Ulhøi, J.P (red.)2007: *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*.Uk: Edward Elgar publishing limited

Newell, S. Robertson, M. Scarborough, H. Swan, J. (2000): *Managing Knowledge Work*. Houndmills. Palgrave Macmillan. Nedlest fra 12.01.2011 URL: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0D-UJ2SUUQ0J:us.macmillan.com/uploadedFiles/PalgraveTrade/Non-Menu_Items/ManagingKnowledge.pdf+&hl=no&gl=no&pid=bl&srcid=ADGEESjZmCpXkv3NAMCrUEgCfaqLBljsqOdiLz_7XnRBsOejdnEdyyEHwkTyspZkDDDGXw5y9oITQa4663YqLTrS9XKU6DWv9sO3AMB9AMf8Po1pnr5LHnm0MQBEmw9cWJ6WxlvrG8uu&sig=AHIEtbS3ewotpuLBMFNxLs7HW8wQ54_0oQ

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2002): *Managing Knowledge Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Nonaka, Ikujiro (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation* i Organizational. Science Volum 5, Nr 1

Nonaka, Ikujiro. Takeuchi, Hirotaka (1995): *The knowledge- creating company*. How Jananese Companies Create the Dynamics of innovation.USA. Oxford University Press, Inc.

Nordhaug, Odd Kompetanse (red)(1987): *Organisasjon og ledelse: strategiske utfordringer*. Tano

Nordhaug m.fl. (1990): *Læring i organisasjoner. Utvikling av menneskelige ressurser*. Tano

Olsen, J.k.b. Pedersen, Stig. Hendricks, Vincent.f.(2009): *A Companion to the Philosophy of Technology*. Blackwell Publishing Ltd

Polanyi, Micheal (1998): *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*.London: Routledge

- Polanyi, M. (1998): "The Tacit Dimension", In Prusak, L. (Ed.) *Knowledge in Organization*, Bostan, MA. Butterworth-Heinemann
- Ringdal, Kristen (2001): *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sigmund, Hermundur. Bostad, Finn(red) (2004): *Læring. Grunnbok i læring, teknologi og samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget
- Simensen, Terje. Sægrov, Sveinung(1990): *kunnskapsoverføring i VAR-teknikk*. Tapir. Heftet
- Spender, J.C. (1996): *Organizational knowledge, learning and memory. Three concepts in search of a theory*. Journal of Organizational Change Management, Volum 9.pp. 63-78
- Spender, J.C. Grant, Robert M (1996). *Knowledge and the Firm: overview*. Strategic Management Journal, Volum 17, 5-9
- Stake, R. E (1995): *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Storck, J. Hill, P. A. (2000): *Knowledge diffusion through ``strategic communities``*. Sloan Management Review. 41(2). pp. 63-74
- Szulanski, G (1996): *Exploring internal stickiness: impediment to transfer of the best practice within the firm*. Strategic Management Journal, Volum17.pp. 27-43
- Vedeler, L (2000): *Observasjons- forskning i pedagogisk fag*. Gyldendal Akademisk AS
- Von Krogh, G. Nonaka, I & Toshihiro, N (2000): *Knowledge creation: a source of value*. New York, ST: Martin`s Press,INC.
- Von Krogh, G.,Ichijo, K, Nonaka, I. (2001): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo. NKS Forlaget.
- Von Krogh, G.,Ichijo, K, Nonaka, I. (2005): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: N.W Damm & Sønn
- Wadel, C. (2003): *Ledelse som et mellommenneskelig forhold*. Flekkefjord: Seek a/s.

Wiig, K.M (1993): *Knowledge Management Foundation: Thinking about Thinking- How people and Organizations Create, Represent and use knowledge*. Arlington. TX: Schema Press.

Websider

Hartmark hjemmeside: <http://www.hartmark.no/>

Skanska hjemmesider 1: <http://www.skanska.no/>

Skanska 2: [http://www.skanska.no/Global/News_Press/Relasjon/RELASJON_1_2013-
WEB.pdf](http://www.skanska.no/Global/News_Press/Relasjon/RELASJON_1_2013-
WEB.pdf)

Skanska 3: [http://www.skanska.no/Global/News_Press/Relasjon/RELASJON_1_2012-
WEB.pdf](http://www.skanska.no/Global/News_Press/Relasjon/RELASJON_1_2012-
WEB.pdf)

Vedlegg

Velegg 1 Søknad på prosjekt

Vedlegg 2 Forespørsel om samarbeid i forbindelse med masteroppgave

Vedlegg 3 Samtykkeerklæring

Vedlegg 4 Intervjuguide

Vedlegg 1

Søknad på prosjekt:

Jeg ønsker å bli en deltager i Hartmark Thesis Programmet- et mangfold av problemstillinger og viser stor interesse for prosjektet.

Prosjektbeskrivelse

Arbeidstittel:

Kunnskapsoverføring i nasjonale selskap

Formål og forskningsspørsmål:

Temaet i oppgaven er kunnskapsoverføring i nasjonale selskap.

Oppgaven skal ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan tilrettelegges kunnskapsoverføring innenfor nasjonale selskap? Hvordan kunnskapsoverføring fører til innovasjon?

I oppgaven skal det fokuseres på kunnskapsoverføring blant to nasjonale selskap, Skanska og Hartmark. Jeg skal se på likheter og ulikheter selskapene har når det gjelder hvordan kunnskapsoverføring skjer på. Samt hvordan kunnskapsoverføring bidrar til innovasjon i selskapene.

Hypotese: Valg av deres metodiske tilnærming og gjennomføringsprosesser er forskjellige når det gjelder organisering av læringsprosesser.

Hensikten med oppgaven er å få mer kunnskap om organisering av læringsprosesser i arbeidslivet. Derfor ønsker jeg å se nærmere inn på hvordan opplæring organiseres og hvilke faktorer som påvirker valg av strategier for opplæringen. Faktorer som er aktuelle er for eksempel påvirkning fra ledelse og relasjoner mellom medlemmer.

Temaet jeg har valgt egner seg for en masteroppgave innenfor pedagogiske fagområde og jeg har fått tildelt en veileder som har godkjent min prosjektbeskrivelse.

Identifisering av nøkkellitteratur og debatter

Sentrale begreper i oppgaven er kunnskap, innovasjon, kunnskapsutvikling og ledelse.

Oppgaven kommer til å kaste lys over Joseph Schumpeter teori om innovasjon.

Jeg kommer til å trenge teoretisk grunnlag for å forstå innovasjon i selskapene, for eksempel hvordan innovasjon oppstår og utvikles.

Tidsskjema og metode

Jeg skal levere min oppgave til 1. mai 2012. Jeg vil samle inn datamateriale selv, som skal skje ved halvstrukturert intervju og observasjon. Halvstrukturert vil innebære en intervjuguide med tema, en relativt fast rekkefølge på spørsmålene og kun åpne svar. Jeg har valgt å benytte denne type datainnsamling ettersom jeg er interessert i hva de to ulike selskapene har å si om kunnskapsoverføring og innovasjon. Fordelen med å ta i bruk denne metoden er at den ikke har noen føringer i form for fast svaralternativer og ledende spørsmål, noe som gir rom for å få en dypere forståelse av kunnskapsoverføring og innovasjon i selskapene. Jeg har tenkt å bruke en kvalitativ forskningsstrategi som mest formålstjenlig da det i oppgaven skal vektlegges få respondenter. Utvelgelsen av informanter er viktig avgjørelse i kvalitativ forskning. Jeg ønsker et utvalg på 10 informanter. Denne forskningsstrategien vil derfor gi en mer detaljert og dypere forståelse for hvilken betydning kunnskapsoverføring har for innovasjon.

Samarbeid med Hartmark:

I forbindelse med oppgaven vil jeg komme i kontakt med selskapet og riktige personer knyttet til denne problemstillingen og gjennomføre datasamling. Samt har jeg et ønske om å få veiledning underveis i oppgaveskrivingen.

Skanska

Forespørsel om samarbeid i forbindelse med masteroppgave

Jeg ønsker å sende en forespørsel til dere om å få mulighet til å gjennomføre datainnsamling i forbindelse med min masteroppgave.

Kort om meg

Jeg er student ved Universitet i Oslo med akademiske ferdigheter. Som siste års student på mastergradsprogrammet i pedagogikk har jeg bestemt å skrive masteroppgave om kunnskapsoverføring i nasjonale selskap.

Oppgaven

Teamet i oppgaven er kunnskapsoverføring i nasjonale selskap. Oppgaven skal ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan tilrettelegges kunnskapsoverføring innenfor nasjonale selskap? Hvordan kunnskapsoverføring fører til innovasjon?

I oppgaven skal det fokuseres på kunnskapsoverføring blant to nasjonale selskap, Skanska og Hartmark. Jeg skal se på likheter og ulikheter selskapene har når det gjelder hvordan kunnskapsoverføring skjer på. Samt hvordan kunnskapsoverføring bidrar til innovasjon i selskapene.

Hensikten med oppgaven er å få mer kunnskap om organisering av læringsprosesser i arbeidslivet. Derfor ønsker jeg å se nærmere inn på hvordan opplæring organiseres og hvilke faktorer som påvirker valg av strategier for opplæringen. Faktorer som er aktuelle er for eksempel påvirkning fra ledelse og relasjoner mellom medlemmer. Det er viktig å presisere at prosjektet ikke skal avsløre selskapets teknologikunnskap. Jeg er underlagt taushetsplikt og alle data vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Prosjektet skal avsluttes i mai 2012 og alt materialet vil da slettes. Informanter som ønsker det kan få en kopi av masteroppgaven etter at den er levert våren 2012.

Metodisk tilnærming

Jeg skal levere min oppgave til 1. mai 2012. Jeg vil samle inn datamateriale selv, som skal skje ved halvstrukturert intervju og observasjon. Halvstrukturert vil innebære en intervjuguide med tema, en relativt fast rekkefølge på spørsmålene og kun åpne svar. Jeg har valgt å benytte denne type datainnsamling ettersom jeg er interessert i hva de to ulike selskapene har å si om kunnskapsoverføring og innovasjon. Fordelen med å ta i bruk denne metoden er at den ikke har noen føringer i form for fast svaralternativer og ledende spørsmål, noe som gir rom for å få en dypere forståelse av kunnskapsoverføring og innovasjon i selskapene. Jeg har tenkt å

bruke en kvalitativ forskningsstrategi som mest formålstjenelig da det i oppgaven skal vektlegges få respondenter. Utvelgelsen av informanter er viktig avgjørelse i kvalitativ forskning. Jeg ønsker et utvalg på 10 informanter. Denne forskningsstrategien vil derfor gi en mer detaljert og dypere forståelse for hvilken betydning kunnskapsoverføring har for innovasjon.

Gjennomføring av datainnsamling

Jeg ønsker å intervju ca. 5 personer i Skanska. Intervjuene bør være gjennomført innen 15. Februar. Utover det er jeg fleksibel med tanken på tid og sted angående intervjuene av de ansatte i selskapet.

For nærmere opplysninger om utdanning, arbeidserfaring og referanser viser jeg til vedlagt CV. Skulle dere ellers ønske mer informasjon eller ha andre spørsmål, må dere gjerne ta kontakt. Jeg ser frem til å høre fra dere.

Med vennlig hilsen

Memoona Riaz
Bakke søndre 18
2040 Kløfta
memoonar@student.uv.uio.no

Vedlegg: CV- Memoona Riaz

Vedlegg 3

SAMTYKKEERKLÆRING

Ved signering av denne erklæringen gir undertegnede sitt samtykke til å delta i undersøkelser i forbindelse med masteroppgaven til Memoona Riaz

Undersøkelsen dreier seg om Kunnskapsoverføring i nasjonale selskap, Hartmark og Skanska. Undersøkelsen innebærer intervju med undertegnende.

Opplysninger som fremkommer vil bli aidentifisert og underlagt taushetsplikt.

Undertegnede deltar på frivillig basis, og har rett til å trekke seg fra undersøkelsen når som helst uten begrunnelse.

Sted

Dato

Underskrift

X _____

X _____

X _____

INTERVJUGUIDE

Personlig opplysninger:

1. Navn:
2. Alder:
3. Utdannelse/ faglig bakgrunn:
4. Antall år i virksomheten:
5. Type arbeid/ funksjon:

Introduksjon til tema

1. Hva forbinder du med kunnskap i din arbeidssituasjon?
2. Hvordan anvendes og utnyttes kunnskap i organisasjonen? Forklar

Introduksjon til tema

1. Hva forbinder du med kunnskap i din arbeidssituasjon?
2. Hvordan anvendes og utnyttes kunnskap i organisasjonen? Forklar

Kunnskapsdeling:

3. Hva forbinder du med å dele kunnskap i din arbeidssituasjon?
4. Hva er dine erfaringer med å dele kunnskap i din jobb?
5. Hvilken betydning har det hatt for deg å dele kunnskap i arbeidssituasjonen?
6. Er kollegaene dine flinke til å dele kunnskap og erfaring med hverandre?
7. Hvilke typer kunnskap mener du er den viktigste i virksomheten, den ``tause`` eller eksplisitte? Hvorfor?
8. Hvilke arenaer har selskapet for kunnskapsdeling?
 - Hvordan mener du virksomheten kan legge til rette for at ansatte kan dele erfaringer og kunnskap med hverandre?
 - Finnes det uformelle arenaer hvor en kan dele kunnskap?

Kunnskapsoverføring:

9. Hvilke læringsmuligheter tilbys i virksomheten? For eks gjennom kurs, prosjektarbeid, møter, stand, seminarer, samlinger, websider osv.
 - Hvilke av læringsmulighetene du nevnte mener du gir mest utbytte?
10. Hvilke metoder blir brukt for å overføre kunnskap på din arbeidsplass? Eks it-kommunikasjon (nettside, e-mail, chat), ide-dager, konferanser, regelmessige- og / uregelmessige møter, kurs.
11. Hvilken av disse synes du har vært suksessfulle, og hvilke har ikke?

12. Hva mener du er viktig for å lykkes med overføre kunnskap på din arbeidsplass?
13. Nyskapning/ Innovasjon
14. Hva mener du at selskapets viktigste oppgaver og funksjon er i forhold til å bidra med nyskapning?
15. Hvilke aktiviteter mener du betydning for å styrke selskapets intern kompetanse på utvikling av nye eller vesentlig forbedrede varer eller tjenester?
16. Har dere rutiner for forbedringsforslag? Fungerer disse?
17. Har dere uformelle kanaler for ideer eller forslag?
18. Hvem vurderer om forslag skal benyttes eller ikke?

Avslutning

- 19 Hvordan opplevde du intervjuet og har du eventuelt noe å tilføye ut over det vi har diskutert?