

*Kunnskapsdeling i nettverk  
- en casestudie av Dossier Forum*

Christian S. Simonsen



Masteroppgave i Pedagogikk  
Læring, teknologi og arbeid

Det utdanningsvitenskaplige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

1. juni 2017

"You don't have to be Mother Teresa or Gandhi to be a giver. You just have to find small ways to add large value to other people's lives."

-Adam Grant

"Share your knowledge. It is a way to achieve immortality"

-Dalai Lama

**Tittel:**

Kunnskapsdeling i nettverk – en casestudie av Dossier Forum

**Av:**

Christian S. Simonsen

**Eksamen:**

Master i Pedagogikk

Retning: Kunnskap, utdanning og læring

Fordypning: Læring, teknologi og arbeid

**Semester:**

Vår 2017

**Stikkord:**

HR, kunnskapsdeling, kunnskapssyn, nettverk, kunnskapsgrenser, tillit, relasjoner

© Christian Simonsen

2017

Kunnskapsdeling i nettverk- en casestudie av Dossier Forum.

Christian Simonsen

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

IV

# Sammendrag

## Tema og problemområde

Denne studien omhandler kunnskapsdeling i nettverk, og i hvilken grad nettverk kan bidra til kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling regnes som en viktig faktor for å gjøre hverandre gode, og betegnes av blant andre Adam Grant (2017, 2013, s. 23) som en «liten metode som fører til store verdier for menneskers liv». Med denne studien ønsket jeg å undersøke hvordan et gitt nettverk kan bidra til å fasilitere kunnskapsdeling, og belyse følgende problemstilling:

*"I hvilken grad kan et nettverk fasilitere kunnskapsdeling?"*

For å svare på denne problemstillingen har oppgaven tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvilken betydning kan kunnskapssynet ha for kunnskapsdeling?*
- 2. Hvordan kan nettverk potensielt bidra til kunnskapsdeling?*
- 3. Hvilke forhold kan muliggjøre eller begrense kunnskapsdeling i nettverk?*

Det teoretiske rammeverket i oppgaven bygger på teorier om kunnskapssyn, der Cook & Brown (1999) sitt perspektiv om å bygge bro mellom epistemologiene blir lagt til grunn for å få et helhetlig bilde av hvordan kunnskap fasiliteres i forumet. Det blir lagt vekt på teorier om nettverk, i hovedsak nettverk som kanaler og som fellesskap (Newell et al. 2009). Teorier om hva som muliggjør og begrenser kunnskapsdeling blir følgelig viktige for å belyse casen. Av denne grunn trekker jeg teoretisk på bidrag fra Filstad (2016), Newell et al. (2009) om mellommenneskelige faktorer som påvirker kunnskapsdeling, samt Carlile (2002, 2004) sitt rammeverk om kunnskapsgrenser.

## Metode

For å belyse problemstillingen er det gjort en kvalitativ casestudie av Dossier Forum som nettverk. Det empiriske grunnlaget i studien baserer seg på observasjon og deltakelse i forumet og intervju av 7 deltakere og 1 arrangør. Gjennom å trekke på både intervjudata og observasjonsdata i analysene besvares forskningsspørsmålene og oppgavens problemstilling.

## Resultater og konklusjon

Jeg undersøker to sentrale syn på kunnskap. 1) Strukturperspektivet som vektlegger at kunnskap er noe individer har, og 2) praksisperspektivet som vektlegger kunnskap som noe man gjør. Jeg argumenterer for at kunnskap må ses på fra begge perspektivene. Dette fordi det er ulike aktiviteter i forumet som ser ut til å støtte seg til begge kunnskapssynene. Kunnskapssynet kan ha betydning for hvilken type kunnskap som skal deles og hvor mye kunnskapsdeling man vil ha.

I oppgaven beskriver jeg hvordan nettverk kan fasilitere kunnskapsdeling generelt og det undersøkes hvorvidt Dossier Forum er et nettverk som kan fasilitere kunnskapsdeling. Det kommer frem at relasjoner og styrken på relasjonene påvirker kunnskapsdeling. Eksplisitt kunnskap er lettere å dele ved mange og svake relasjoner, taus kunnskap er lettere å dele med få og tettere relasjoner. Det konkluderes med at selve forumet er et nettverk der relasjonene er varierende, men i all hovedsak så er det svake bånd mellom deltakerne. Svake bånd blir poengtert som positivt for kunnskapsflyt mellom deltakerne. Nettverket skaper også en mulighet til å danne relasjoner som kan bli nettverk på utsiden av forumet.

Kunnskapsdeling undersøkes som den dimensjonen jeg ønsker å beskrive mest. Ut fra funnene er mellommenneskelige forhold som tillit, gjensidighet og omsorg faktorer som går igjen når jeg ser på hva som kan muliggjøre kunnskapsdeling. Jeg fant videre ut at materialitet og organisering av forumet hadde betydning for mulighetene for interaksjon, og dermed også kunnskapsdeling. Jeg har funnet at posisjonering og makt ofte blir forbundet med noe som kan begrense hvorvidt folk ønsker å dele kunnskap. Ulike aktører med ulike bakgrunner kan også gjøre at det oppstår kunnskapsgrenser (Carlile, 2002, 2004) mellom deltakerne i forum. Tid, aktivitet og organisering av rommet er også med å påvirke kunnskapsdelingen. Tid satt av til henholdsvis foredrag eller diskusjon og hvordan disse aktivitetene vektlegges kan påvirke kunnskapsdeling.

Studien har gitt dypere innsikt i nettverk og hvordan en slik arbeidsorganisering kan muliggjøre kunnskapsdeling mellom aktører i nettverket, mellom fagmiljøer og mellom organisasjoner. Videre tar ikke studien bare for seg kunnskapsdeling der og da i forumet, men at det også på utsiden av veggene skal utarbeides relasjoner, nye nettverk og flere aktører å fasilitere kunnskap med. På bakgrunn av det argumenteres det for at nettverk som Dossier Forum kan bidra til å styrke et helt fagmiljø og HR-arbeid i norske organisasjoner.



# Forord

Denne prosessen har vært en spennende og lærerik reise. Etter 5 år med studier er det en god følelse å nå skrive forordet til det som har blitt masteroppgaven. Jeg gleder meg stort til å benytte meg kunnskapen jeg har ervervet meg gjennom KUL-studiet og masteroppgaven i arbeidslivet.

Det er mange som fortjener en stor takk etter en slik prosess. Tusen hjertelig takk til min veileder førsteamanuensis Bjørn Erik Mørk (Handelshøyskolen BI) som har vært helt utrolig dyktig. Du har veiledet meg på en veldig positiv måte, vært tilgjengelig døgnet rundt og vært engasjert i studien. Tilværelsen hadde sett mørkere ut uten din bistand. Jeg vil også takke Professor ved UiO, Karen Jenssen, som fikk satt i gang refleksjoner og tanker rundt prosjektet på et seminar før jul. Du gjorde veien frem mot målet tydeligere for meg.

Tusen takk også til alle involverte i Dossier Solutions for at jeg fikk lov til å skrive denne oppgaven om deres forum, og for at jeg fikk tilgang til samlingene deres. Dere ga meg en bedre forståelse av fenomenet. Jeg vil også få takke alle informantene som stilte opp til intervju i forbindelse med studien, jeg setter veldig pris på at dere tar dere tid til en student i en hektisk hverdag. Det er godt å se at folk som jobber med kunnskapsdeling er så villige til å dele sin kunnskap. Uten dere hadde ikke denne studien kunne blitt gjennomført.

Jeg har to veldig fine år på Helga Engs hus. Det har vært mange trivelige stunder i kantina, på lesesalen og i kollokviegrupper. Det har vært en fin klasse med et godt faglig engasjement. En ekstra takk til Kristoffer for all faglig støtte, og at du gjorde dagene på Blindern morsommere.

Tusen hjertelig takk til familie og venner som har støttet meg indirekte og direkte i prosessen. Spesielt takk til min kjæreste Hanne for veldig gode og reflekterte tilbakemeldinger og nøyaktig korrekturlesning. Innsatsen du har lagt ned i oppgaven er gull verdt. Takk til min søster Anne Helene for at du satt av tid til å korrekturlese og gi innspill du også.

God lesning!

Oslo, mai 2017

Christian





# Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon .....	1
1.1	Bakgrunn og aktualitet .....	1
1.2	Oppgavens problemstilling .....	3
1.3	Avgrensinger .....	4
1.4	Studiens case .....	5
1.5	Oppgavens struktur .....	6
2	Teori .....	7
2.1	Kunnskapssyn.....	7
2.2	Nettverk.....	9
2.2.1	Nettverk som kanaler .....	10
2.2.2	Nettverk som fellesskap .....	11
2.2.3	Virtuelle fellesskap.....	13
2.2.4	Kunnskapsnettverk .....	13
2.2.5	Oppsummering .....	15
2.3	Kunnskapsdeling .....	15
2.3.1	Hvilke faktorer kan muliggjøre kunnskapsdeling? .....	17
2.3.2	Hvilke faktorer kan begrense kunnskapsdeling?.....	20
2.3.3	Oppsummering .....	24
2.4	Analytisk rammeverk .....	24
3	Metode.....	26
3.1	Vitenskapsteoretisk ståsted .....	26
3.2	Forskningsdesign.....	26
3.2.1	Casestudie.....	27
3.2.2	Kvalitativ casestudie .....	28
3.3	Datainnsamling.....	28
3.3.1	Deltakende observasjon.....	28
3.3.2	Intervju .....	32
3.3.3	Dokumenter .....	35
3.4	Analyse.....	35
3.4.1	Transkribering .....	35
3.4.2	Analysestrategi .....	36

3.5	Etikk .....	38
3.6	Refleksjoner rundt studiens kvalitet .....	39
3.7	Oppsummering .....	42
4	Funn og analyse.....	44
4.1	"Jeg tror på mange måter det er det du har og det du tilegner deg når du tester ut" .....	45
4.2	"Nettverk er en gruppe mennesker som du har noe til felles med, som man kan dele kunnskap og kompetanse med" .....	49
4.2.1	"Relasjoner i nettverk er viktig" .....	50
4.2.2	"Man foretar kunnskapsdelingen på utsiden av rommet" .....	51
4.2.3	Oppsummering av nettverk .....	53
4.3	"Å ha en åpenhet og delingsvilje tror jeg er kjempeviktig" .....	54
4.3.1	"Kunnskapsdeling bidrar til en form for utvikling, og effektivisering av prosesser" .....	54
4.3.2	"Folk holder igjen fordi de vil på en måte opprettholde sin posisjon" .....	60
4.3.3	"Du får ny input, men likevel blir det kanskje ikke den delingen som man potensielt kunne hatt" .....	61
4.3.4	Oppsummering av kunnskapsdeling .....	63
4.4	Oppsummering av funn og analyse .....	64
5	Diskusjon.....	65
5.1	Hvilken betydning kan kunnskapssynet ha for kunnskapsdeling?.....	65
5.2	Hvordan kan nettverk potensielt bidra til kunnskapsdeling? .....	68
5.3	Hvilke forhold kan muliggjøre eller begrense kunnskapsdeling i nettverk?.....	70
5.4	I hvilken grad kan et nettverk fasilitere kunnskapsdeling? .....	77
6	Avsluttende betraktninger .....	80
7	Litteraturliste .....	84
	Vedlegg .....	88

# Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1: Carlile´s rammeverk (Carlile, 2004, s. 558).....	20
Figur 2. Phases of thematic analysis (Braun & Clarke, 2006, s. 87).....	37
Tabell 1. Former for tillit (Newell et al., 2009: 95-96).....	19
Tabell 2: Kunnskapsgrenser presentert av Carlile (2002, 2004).....	22
Tabell 3. Oppsummering av det analytiske rammeverket.....	25
Tabell 4:Punkter fra Spradley (1980) opp mot hva jeg så etter i forumet.....	31
Tabell 5. Oversikt over informantene.....	34
Tabell 6. Oppsummert analyse av kunnskapssyn.....	48
Tabell 7. Oppsummert analyse av nettverk.....	53
Tabell 8. Oppsummert analyse av kunnskapsdelin.....	63
Tabell 9: Oppsummering av funn.....	64
Tabell 10: Teori og funn om kunnskapssyn.....	67
Tabell 11: Teori og funn om nettverk.....	70
Tabell 12. Former for tillit (Newell et al., 2009, s. 95-96) opp mot funn.....	72
Tabell 13. Kunnskapsgrenser (Carlile, 2002, 2004) opp mot funn.....	74
Tabell 14: Teori og funn om kunnskapsdeling.....	77
Bilde 1. Oversikt over rommet på Nasjonalgalleriet der foredraget holdes.....	6
Bilde 2: Invitasjon til Dossier Forum 24.01.17.....	29
Bilde 3. Deltakerne sitter på rekker og rader.....	44
Bilde 4. Deltakerne sender inn spørsmål til foredragsholder via digital plattform, 20.04.17..	47
Bilde 5. Interaksjon ved lunsjbordet.....	57
Bilde 6: E-post fra Dossier i etterkant av forumet (02.05.2017).....	60

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og aktualitet

*Jeg er i praksis i en organisasjon der min praksisveileder tar meg med på et forum. Hun nevner faglig påfyll og muligheten til å treffe folk innenfor samme bransje som viktige grunner for å delta på forumet. Underveis i forumet opplever jeg at jeg får kontakt med andre som jeg kan snakke faglig med. Jeg kommer i kontakt med andre deltakere og får et innblikk i hvordan andre jobber. Dette får meg til å tenke på hvilken betydning dette forumet har for kunnskapsdeling, og hvordan de kan legge til rette for at kunnskap når ut til organisasjoner, fagmiljøer og individer. Hvordan kan et slikt forum sette en faglig agenda? Hvordan kan et nettverk bidra til ny kunnskap ut i organisasjoner? Og i hvilken grad bidrar et slikt forum til kunnskapsdeling?*

Kunnskap, kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse er begreper som blir mer og mer synlige i norske organisasjoner. Betydningen av læring og utvikling for individer og organisasjoner virker å bli sett på som svært viktig i dagens samfunn. Kunnskap er, og blir kanskje i fremtiden, regnet som en viktig fordel i konkurranse med andre organisasjoner. Kunnskapsarbeideren er representert i flere organisasjoner, der noen organisasjoner har majoriteten eller hele arbeidsstaben bestående av kunnskapsarbeidere, ofte kalt kunnskapsintensive organisasjoner (Newell et al, 2009, s. 29). Viktigheten av det å ha kunnskap og det å ta til seg ny blir understreket i nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021 (Kunnskapsdepartementet, 2017). Her pekes det på at befolkningens kompetanse er samfunnets viktigste ressurs og grunnlag for velferd, vekst, verdiskaping og bærekraft. Det står videre at omstilling av norsk arbeidsliv skjer kontinuerlig, noe som krever å hele tiden ta til seg ny kunnskap og dele den med andre. I årene fremover vil teknologiutvikling, klimautfordringer, internasjonalisering, endring i næringsstruktur, innvandring og aldring av befolkningen påvirke kompetansebehovene på alle områder i arbeidslivet. De raske endringene i teknologi og arbeidsliv tilsier økt behov for livslang læring. Utfordringene det norske arbeidslivet står ovenfor skaper nye kompetansebehov (Kunnskapsdepartementet, 2017). Kompetansestrategien peker på utfordringer og endringer som skaper nye kompetansebehov. Kunnskap og deling av den blir viktig for å kunne omstille seg og raskt, dekke nye kompetansebehov og ta til seg ny kunnskap for å løse nye typer oppgaver. Særlig med tanke på hvordan morgendagens organisasjon ser ut med inntoget av kunstig intelligens, og andre teknologier som kanskje presser den menneskelige arbeidskraften ut av arbeidsmarkedet. NHO skriver om fremtidens kompetanse at fremtidens arbeidsmarked vil bli

preget av digitalisering og automatisering. Mennesker, prosesser, intelligente IKT-systemer og fysiske omgivelser blir sammenkoblet og kan samhandle på helt nye måter (NHO, 2016). Det blir derfor veldig viktig å kunnskap om hvordan mennesker lærer, hvilke prosesser man kan lære gjennom, og hvordan mennesker kan samhandle med IKT-systemer og fysiske omgivelser for å lære mest mulig. Nå skrives det en del om kunstig intelligens som viser at det å ha kunnskap om kunnskap og kunnskapsdeling blir en viktig ressurs også fremover. Mange hevder at nøkkelen til suksess, ved å ta i bruk kunstig intelligens, er å styrke kunnskapsmiljøer og kompetansemiljøer rundt dette (Haugli, 2017). Der vil pedagoger og kunnskap om kunnskapsdeling spille en viktig rolle. Kunnskap blir da en viktig ressurs for å vurdere og reflektere over morgendagens arbeidsmarked, slik at man kan være forberedt på hva som kan komme. Det å gjøre hverandre gode ved å dele kunnskap kan styrke fagmiljøene. For mennesker som skal jobbe med støttefunksjoner, slik som HR, blir det å være faglig sterk viktig for å synliggjøre viktigheten av å jobbe med kunnskapsprosesser, og hele tiden være i utvikling for å være fleksibel og åpen for et nytt arbeidsmarked. For å forstå viktigheten av kunnskapsdeling for å styrke miljøene og for å fasilitere kunnskap i og rundt forskjellige miljøer, er det interessant å bruke teorier som belyser hva som kan muliggjøre eller begrense kunnskapsdeling. Innsikt i forhold som kan påvirke kunnskapsdeling kan gi innsikt for hvordan organisasjoner bør legge til rette for det. Dette kan bidra til å styrke organisasjonen i konkurranse med andre, samt at det også kan styrke pedagoger i arbeidslivet som fagmiljø. Det å se på skillet mellom kunnskapssynene blir spennende for å få mer innsikt i hvordan mennesker tar til seg kunnskap og deler kunnskap. Dette vil komme godt med for å styrke prosessene rundt et nytt arbeidsmarked, kunstig intelligens, automatisering og nye måter å jobbe på. De nye måtene å jobbe kan være i form av å jobbe mer på tvers i strukturer fremfor oppover i hierarkier. Det kan føre til nye krav til interaksjon, samhandling og kunnskapsdeling for å utvikle seg selv og organisasjonen. Det blir da interessant å se på nettverk som fasilitator av kunnskap, og hvordan man kan bruke det for å dele kunnskap og styrke et helt fagfelt. Et av tiltakene for å styrke kunnskapsarbeid og miljøer som jobber innenfor HR kan være å arrangere forum som Dossier gjør. Der har folk fra bransjen mulighet til å samles få faglig påfyll, dele erfaringer og snakke med andre.

I denne studien har jeg valgt å studere forumet som arrangeres av Dossier Solutions 4-5 ganger i året. Årsaken til dette valget er at dette er et nettverk der mange sentrale norske organisasjoner deltar, og jeg fikk gode muligheter til å se på hvordan de arbeider med kunnskapsdeling i nettverk. Dossier Solutions er en organisasjon som utvikler

kompetanseløsninger til norske organisasjoner, private og offentlige. Temaene som tas opp på forumet er hovedsakelig rettet mot HR, læring, kompetanse og utviklingsarbeid i organisasjoner. Det inviteres internasjonale forelesere som er anerkjente innen læring og utvikling, blant annet har Charles Jennings og Jane Heart forelest. Jennings er opphavsmann til 70-20-10<sup>1</sup> måten å tenke læring på. Det blir interessant å undersøke hvorvidt foredragene kan bidra til en form for kunnskapsdeling.

I denne oppgaven har jeg valgt å se på teorier om kunnskapssyn, nettverk og kunnskapsdeling. Det finnes studier om nettverk og hvordan de fasilitere kunnskapsdeling, men de fleste studiene har sett på hvordan nettverk innenfor en organisasjon jobber med dette. I denne studien ser jeg på hvorvidt nettverk kan fasilitere kunnskap også utenfor og mellom organisasjoner. Jeg vil forstå hvordan ulike egenskaper ved sosiale nettverk kan brukes som kanaler, og hvorvidt de kan bidra til kunnskapsdeling. Teorier om nettverk og dets egenskaper skal gi nødvendig innsikt i hvorvidt dette kan påvirke kunnskapsdeling, og peker således teoretiske tema som ikke er fult så mye dekket. I tillegg er fenomenet HR-nettverk interessant å undersøke, da det ikke er mange direkte studier på dette. Mine funn angående kunnskapssyn vil gi leserne innsikt i hvordan forskjellige syn på kunnskap kan brukes som verktøy til å praktisk legge til rette for kunnskapsdeling. Et komplementært syn på epistemologiene kan være nødvendig for å få maksimalt ut av deling av kunnskap. De overnevnte forhold har påvirket og formet min innfallsvinkel til studien. Jeg skal nå presentere oppgavens problemstilling.

## 1.2 Oppgavens problemstilling

På bakgrunn av innledningen over, min interesse for kunnskap og hvordan den kan deles mellom mennesker, samt hvilke arenaer som kan egne seg for dette, er kunnskapsdeling i nettverk interessant å undersøke. Det er interessant å se hvordan kunnskap presenteres i nettverk. Hvilket kunnskapssyn som kan se ut til å støttes der og hvilken betydning det har på kunnskapsdeling blir interessant å undersøke. Egenskapene ved ulike typer nettverk og hvordan de kan påvirker kunnskapsdeling er aspekter jeg vil se på for å undersøke nærmere i hvilken grad kunnskapsdeling kan foregå gjennom nettverk som kanal. For å undersøke dette

---

<sup>1</sup> 70-20-10 er en modell som illustrerer forholdet mellom ulike måter å lære på. 70% av læringen skjer gjennom praksis, det å gjøre noe for å lære, 20% skjer gjennom dialog og med andre. 10% skjer gjennom formelle kurs og opplæring (Filstad, 2016).

vil jeg finne ut hvorvidt Dossier Forum muliggjør en kontekst for kunnskapsdeling, og hvilke forhold der som kan muliggjøre eller begrense kunnskapsdeling.

Ut fra dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling: *"I hvilken grad kan et nettverk fasilitere kunnskapsdeling?"*. Forskningsspørsmålene skal belyse og besvare ulike sider av problemstillingen, og ligger til grunn for inndelingen som er gjort i teori-, analyse-, og diskusjonskapitlene;

1. *Hvilken betydning kan kunnskapssynet ha for kunnskapsdeling?*
2. *Hvordan kan nettverk potensielt bidra til kunnskapsdeling?*
3. *Hvilke forhold kan muliggjøre eller begrense kunnskapsdeling i nettverk?*

Forskningsspørsmålene undersøker gjennomgående hvilke aspekter ved nettverk som skal svare på i hvilken grad nettverk kan fasilitere kunnskapsdeling. De ligger tematisk tett og kan derfor føre til at noen elementer virker overlappende.

### **1.3 Avgrensinger**

Avgrensinger er nødvendige med tanke på oppgavens størrelse og temaets omfang. Når studiet bare varer i et halvt år må jeg være realistisk i valg av case og metode for å få et godt resultat. I dette tilfellet har jeg avgrenset meg slik at jeg ikke ser på hvordan de ulike organisasjonene jeg har vært i kontakt med jobber med kunnskapsdeling. Det handler heller om å få frem hvordan de opplever kunnskapsdeling i nettverk generelt, og i Dossier Forum spesielt. Videre ser jeg heller ikke på koblingen mellom kultur og kunnskapsdeling. Det kunne vært interessant å undersøke hvilken effekt ulike bakgrunner, i form av utdanning og yrker, har på hvem som oppsøker hverandre i forumet. Effekter av forumet og kunnskapen de tar med seg til sine respektive organisasjoner hadde også vært interessant å måle, men lar seg ikke gjøre på grunn av tidsrammen for studien. Flere observasjoner og målinger over tid må til for å peke på effektene Dossier har som fasilikator for kunnskapsdeling. Studien av kunnskapsdeling retter seg mot hva som faktisk skjer i forumet. Det hadde vært interessant å følge deltakerne tilbake i sine organisasjoner for å se om deltakelse på Dossier forum hadde ført med seg ny kunnskap tilbake til organisasjonen. Tidsrammen og omfanget av studien begrenser de overnevnte forhold.



## 1.4 Studiens case

Dossier Solutions er en organisasjon som leverer HR-teknologi til norske organisasjoner. I følge proff.no startet de opp i år 2000, og har per nå 26 ansatte. Dossier Solutions har en kompetanseportal som leveres til 300 norske kunder, og samlet sett har de over 300.000 brukere (Dossier Solutions, 2016a). De leverte opprinnelig talent management løsninger til sykehus og offentlig sektor, men har nå ekspandert. Nå leverer de løsninger som dekker hele lærings- og utviklingsløpet til aktører i offentlig og privat sektor. De som jobber i Dossier Solutions er utviklere, markedsførere og økonomer. Løsningene som de leverer hjelper organisasjoner å kartlegge kompetanse og læring i organisasjonen. Dossier tilbyr løsninger som kan integreres med Webcruiter, Gatsoft, og Totara LMS, og samarbeider også med EVRY, Bluegarden og Tieto når de utvikler sine løsninger (Dossier Solutions, 2016b). Kompetanseportalen gjør at man får oversikt over organisasjonens roller og hvilke kompetansekrav som stilles til de forskjellige rollene. Dette hjelper organisasjoner til å se hvor det trengs opplæring og trening grunnet kompetansegap. Således kan dette bidra til at ansatte i organisasjoner blir mer kompetente og levere mer kvalitet i tjenestene, samt at de kan bli mer konkurransedyktige og lønnsomme. Dossier har et bredt spekter av kunder, deriblant fra helsesektor, kommunale arbeidsplasser og noen private aktører. De har tatt initiativ til å arrangere det de kaller Dossier Forum. Dette er et forum som arrangeres cirka fire- fem ganger i løpet av året. I følge Dossier selv vil de være med på å sette læring på agendaen, særlig i henhold til en 70-20-10 måte å tenke læring på. Dossier inviterer eksisterende kunder og potensielle kunder til et åpent arrangement der man gratis kan få med seg et foredrag, interaksjon med andre HR-aktører og muligheter til å knytte kontakter med andre som er interessert i læring og utvikling i sine organisasjoner.

Oppgaven min handler om kunnskapsdeling i nettverk generelt, og casen handler om Dossier Forum som nettverk spesielt. Fokuset retter seg mot hvordan dette forumet er organisert, hvilke aktører som deltar, hvilke temaer som tas opp og hvordan dette påvirker i hvilken grad kunnskap blir delt i forumet. Jeg har fokusert på om dette er en arena, en kanal, eller et nettverk som kan fasilitere kunnskapsdeling både i og utenfor nettverket. Jeg har brukt observasjon for å observere de fysiske omgivelsene, samt i hvilken grad aktørene snakker sammen, og om de faktisk deler kunnskap. Jeg observerte forumet to ganger i løpet av denne studiens tidsepoke. Intervju av arrangøren samt deltakere ble gjort for at jeg skulle få en dypere forståelse av hvordan de opplever Dossier Forum, og forhold som vil påvirke kunnskapsdeling i forumet.



*Bilde 1. Oversikt over rommet på Nasjonalgalleriet der foredraget holdes.*

## **1.5 Oppgavens struktur**

Oppgaven består av seks kapitler. I kapittel 2 presenterer teorigrunnlaget for oppgaven. Tilslutt i dette kapittelet oppsummeres det analytiske rammeverket for oppgaven. Kapittel 3 tar for seg valg av metode, hvilke valg jeg har tatt undervegs og refleksjoner rundt disse. Dette for at leseren skal få et innblikk i studiens kvalitet. I kapittel 4 presenteres funn og analyse, mens kapittel 5 diskuterer forskningsspørsmålene og problemstillingen, opp mot funnene og valgt analytisk rammeverk. Kapittel 6 gir en kort oppsummering av hovedfunn, begrensninger ved oppgaven, bidrag og implikasjoner, og tanker om videre forskning.

## 2 Teori

I denne delen presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Det kreves et godt teorigrunnlag for å undersøke kunnskapsdeling i Dossier Forum. Teorikapittelet tar opp følgende tema; kunnskapssyn, teorier om nettverk og teorier om kunnskapsdeling. På slutten av kapittelet oppsummerer jeg teorien og danner et rammeverk som jeg senere skal bruke til å analysere mine funn.

### 2.1 Kunnskapssyn

Hvilket kunnskapssyn som ligger til grunn i studien er nødvendig å gjøre rede for. Dette for å vise leseren hva jeg legger i ordet kunnskap i forbindelse med kunnskapsdeling i oppgaven. Jeg skal presentere epistemologiene og skillet mellom kunnskap som noe man har, og kunnskap som noe man gjør (Newell et al., 2009). Først skal jeg se litt på selve kunnskapsbegrepet, og hva som skiller kunnskap fra informasjon da de har en tendens til å bli behandlet som det samme. Man kan skille mellom data, informasjon, kunnskap og viten. Data er bokstaver og tall uten mening. Når dataene blir satt i en sammenheng som gir mening og det blir mer kontekstrelatert er det informasjon. Informasjon kan derfor sees på som tolkede data. Når denne informasjonen kombineres med erfaring, sammenheng, forståelse og refleksjon blir den til kunnskap (Ackoff, 1989). Kunnskap blir en fornybar ressurs som akkumuleres gjennom menneskers erfaring, og behandles gjennom menneskers mentale prosessering. Videre blir kunnskap brukt til å motta informasjon som ved å analysere, forstå, evaluere, sammenstille, beslutte, planlegge, implementere, følge opp og tilpasse (Newell et al., 2009, s. 3). I dette perspektivet ligger det en overbevisning i at kunnskap i stor grad kan gjøres eksplisitt og deles med andre som informasjon, som igjen kan lagres hos individet som ny kunnskap (Filstad, 2016). En slik måte å se kunnskap på kan kritiseres for å ikke inneholde sosiale aspekter ved kunnskapservvervelse, noe jeg nå skal gjøre rede for i skillet mellom to epistemologier.

Epistemologi kommer fra det greske ordet *episteme* som betyr vitenskap og *logos* som betyr tale, slik at epistemologi er læren om vitenskap (Newell et al., 2009, s. 3). Et annet syn er ontologi som handler læren om å være, og i denne sammenhengen handler det om at kunnskap gir mening og utvikles til kompetanse gjennom anvendelse. Epistemologi blir derfor et spørsmål om å vite hva (kunnskap) og ontologi om å vite hvordan (kompetanse)

(Filstad, 2016, s. 113). Jeg skal videre i oppgaven konsentrere meg om epistemologi, og om hoveddimensjonene som ofte fremstilles i moderne epistemologi. Skillet går gjerne mellom rasjonalisme, der kunnskap er objektiv og fristilt fra kontekst, og empirisme, der fokuset er at kunnskap tilegnes gjennom praksis (Filstad, 2016). Cook & Brown (1999) deler inn kunnskapsbegrepet i strukturperspektivet ("the epistemology of possession") og praksisperspektivet ("the epistemology of practice"). Disse epistemologiene beskriver kunnskap på to måter, enten som noe man *har* eller som noe man *gjør*. *Struktur* viser her til kunnskap som det å inneha noe, som en individuell eiendel (Filstad, 2016). Taus og eksplisitt kunnskap er ofte et skille innenfor strukturperspektivet, der taus kunnskap blir sett som tett knyttet til handlingen man gjør. For eksempel vet mange hvordan man skal svømme, men det kan være vanskelig å forklare det til andre. Dersom man hadde forklart hvordan man skal svømme hadde man gjort den tause kunnskapen eksplisitt, som vil si at kunnskapen kan leses, kommuniseres og artikuleres til andre (Newell et. al., 2009, s. 7). Når det gjelder *praksis* viser det til å praktisere, man viser at man har kunnskap gjennom å utføre eller handle. Kunnskapen er her lokalisert i sosiale kontekster og praksiser (Newell et al. 2009). Et kunnskapssyn som kan se ut til å støtte seg til et praksisorientert syn er 70-20-10- modellen der det anslås at 70 prosent av all læring skjer gjennom praksis, det å løse arbeidsoppgaver. Jennings er klar på at disse prosentfordelingene ikke er absolutte, men at de illustrerer et forhold som får frem betydningen av praksis (Filstad, 2016). Newell et al. (2009) skiller mellom *knowledge* og *knowing*, der førstnevnte refererer til det strukturelle individuelle synet på kunnskap, og det andre er et verb som illustrerer en mer sosial og dynamisk tilnærming til kunnskap. Orlikowski (2002, s. 252) snakker derfor om «knowing as a social accomplishment» for å understreke betydningen av at kunnskap er situert og noe som gjøres i praksis.

Fra et pedagogisk ståsted vil jeg argumentere for at kunnskap ikke bare eksisterer i en form, og at kunnskap er mer komplekst enn som så. Mitt syn på kunnskap, og derav oppgavens vinkling, støtter seg derfor til Cook & Brown (1999) når de i sin artikkel hevder at disse to forskjellige synene på kunnskap er like viktige og komplementære. Fra før har Brown skrevet en artikkel sammen med Duguid, som har gitt et viktig bidrag til forståelsen av praksisfellesskap og læring gjennom å erfare (Brown & Duguid, 1991). I Cook & Brown (1999) hevder de at synene på kunnskap må ses som likeverdige og ikke konkurrerende, og de forsøker å bygge en bro mellom de to epistemologiene, derav navnet på artikkelen *Bridging Epistemologies*. Studien tar for seg kunnskap som både noe folk har og gjør. Kunnskap kan

ses på som noe som dekker de individuelle og sosiale aspektene ved kunnskap. Det er ikke gitt at kunnskap bare finnes kognitivt i individet eller at den bare er situert i handlinger. Når jeg videre skriver om kunnskapsdeling har jeg i likhet med Cook & Brown (1999) et syn på kunnskap som noe man har og noe man gjør. Kunnskapsdeling kan ses på som en sosial praksis, i likhet med *knowing*. Dessuten blir *knowledge* et viktig verktøy for *knowing*. For å kunne dele kunnskap med andre må man også ha kunnskap som verktøy for å gjøre dette. En pedagogisk nyansering av kunnskapsdeling må ha et nødvendig utgangspunkt i kunnskap som er situert og distribuert, hvor kunnskapsdeling ikke begrenses til en-til-en forhold, men er integrert i deltakelse i grupper, team, kollektivt og organisatorisk (Østerlund og Carlile, 2005). Kunnskapsdeling åpner opp for refleksjon og utforskning, også kjent som «refleksjon i handling». Dette gir derfor muligheter til å integrere en individuell tilnærming med den sosiale og kulturelle tilnærmingen gjennom refleksjon over handling (Filstad, 2016). En viktig faktor for kunnskapsarbeid er nettverk, som faktisk kan muliggjøre og begrense kunnskapsarbeid (Newell et al., 2009).

## 2.2 Nettverk

Betydningen nettverk har for kunnskapsdeling og kunnskapsarbeid skal her presenteres. Jeg skal peke på hvordan nettverk kan muliggjøre og begrense kunnskapsdeling generelt. Teorier om nettverk skal hjelpe meg å analysere og beskrive kunnskapsdeling i nettverket Dossier, og hvorvidt det har samme egenskaper som et nettverk. Ulike typer nettverk kan spille forskjellige roller i kunnskapsarbeid. Disse rollene kan vokse frem gjennom den gjensidige avhengigheten mellom mønstre av sosiale relasjoner og utvikling og deling av kunnskap (Newell et al., 2009, s. 165). Etersom denne gjensidige avhengigheten kan utspille seg i sosiale og institusjonelle sammenhenger finner Newell et al. (2009) at nettverk kan fungere som kanaler som muliggjør kunnskapsflyt mellom ulike grupper, samt at ny kunnskap og nye ideer kan oppstå gjennom samhandling i og på tvers av nettverk. For å forstå rollen sosiale nettverk har, må en derfor forstå hva som kjennetegner ulike typer nettverk og hvordan de påvirker kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling.

Det er mange forhold og egenskaper ved nettverk som påvirker kunnskapsflyt. I noen nettverk, typiske eksklusive grupper, kan det være at det ikke kommer ny kunnskap til nettverket, men at kunnskapen bare blir bekreftet av nettverkets deltakere, og dermed fester seg ("sticky") til nettverket. I så måte kan kunnskapen være så mye festet til nettverkets

praksis at den kan bli vanskelig å dele (Newell et al., 2009). Her skal jeg likevel, i likhet med Newell et. al. (2009), ha en positiv fremstilling på hvilke muligheter nettverk har for å få god kunnskapsflyt mellom grupper og organisasjoner. Newell et al. (2009) peker på to ulike teoretiske tilnærminger til nettverk, nettverk som *kanaler* (channels) og nettverk som *fellesskap* (communities.) Teorier om nettverk som fellesskap understreker ikke først og fremst viktigheten av formen og strukturen på nettverket, men heller kvaliteten på relasjonene innad i nettverket. Videre understreker denne teorien viktigheten av delt praksis og felles forståelse blant deltakerne i fellesskapet. I denne oppgaven blir tilnærmingen til nettverk som kanaler, som fellesskap, virtuelle fellesskap, samt kunnskapsnettverk relevant for å forklare hvorvidt Dossier Forum er et nettverk og hvilke egenskaper det innehar.

### **2.2.1 Nettverk som kanaler**

Det er viktig å merke seg at nettverkets form og struktur påvirker hvordan kunnskapsflyten i nettverket foregår (Newell et. al., 2009). For eksempel kan en horisontal organisering av nettverk på tvers av organisasjoner muliggjøre overføring av kunnskap på tvers av organisasjoner og inter-organisatoriske grenser (Alter & Hage, 1993; Conway, 1995). Det er ikke bare strukturen på nettverket som avgjør mulighetene til å overkomme slike grenser. Muligheten til å overkomme disse grensene kommer også an på de sosiale relasjonene som nettverket inneholder. Mangelen på kunnskapsflyt skyldes ofte ikke utfordringer som geografiske avstander mellom deltakerne, men heller mangelen på sterke sosiale relasjoner deltakerne i mellom. På samme måte kan nivået av tillit og sosial interaksjon til andre deltakere være lav på grunn av følelsen av konkurranse deltakerne i mellom. Kvaliteten på de sosiale relasjonene, eller båndene, deltakerne i mellom er derfor avgjørende fordi det hjelper oss å fastslå nettverkets kapasitet som en kanal for kunnskap, kunnskapsdeling og kunnskapsflyt. Det er viktig å skille mellom sterke og svake bånd, eller relasjoner, mellom deltakerne. Sterke bånd mellom deltakerne er basert på tillit og sterke relasjoner mellom deltakerne. Det er ofte familie, venner og kollegaer på arbeidsplassen (Granovetter, 1973). Mer svake bånd mellom deltakerne finnes oftere i grupper som er større og består av kontakter og bekjente (Newell et. al., 2009). Det ser ut til å være en tendens at nettverk basert på sterke bånd har en større kapasitet da de kan åpne opp for å overføre mer tause former for kunnskap. Likevel vil det ikke bety at nettverk basert på sterke bånd alltid er mest effektivt. De sterke relasjonene tar lenger tid å bygge opp, dette krever mer investering av tid. Et siste aspekt som blir pekt på er styrken ved de svake relasjonene. Granovetter (1973) peker på at

nettverk med sterke bånd er mer lokalisert og at de inneholder mer overflødig informasjon. Nettverk med svakere bånd mellom deltakerne kan være en kilde til ny informasjon (Granovetter, 1973). Det pekes på at nettverk med svakere bånd kan være mer effektiv for å overføre mer eksplisitte former for kunnskap (Hansen, 1999). Om de svake båndene mellom deltakerne styrkes, kan man få sterkere bånd mellom mennesker som er en egenskap ved nettverk som fellesskap.

### **2.2.2 Nettverk som fellesskap**

Her ses nettverk som en kontekst der man skaper og deler kunnskap. Her fokuserer teorien mindre på formen og strukturen på nettverket. Fokuset retter seg mer mot måten aktører engasjerer seg på og former et fellesskap der det er mulig å utforme sine tanker og handlinger (Newell et al., 2009). Newell et al. (2009) skriver at nettverk som utvikler seg som kanaler og nettverk som utvikler seg som fellesskap har forskjellige dynamikker og effekter som følge av dette. Videre hevder de at nettverk som kanaler kan være godt egnet til å dele informasjon, men ikke så godt egnet til å dele praksis eller læring (Newell et al., 2009, s. 169). Nettverk som fellesskap er mer lukket der medlemmene er avhengige av en delt identitet med andre deltakere for å få den gode relasjonen. Disse nettverkene bygges over lengre tid fordi de de avhenger, i større omfang, av en følelse av delt mening og mål. Slike nettverk kan også være robuste over tid fordi de er i større grad basert på sosiale praksiser fremfor mere skjøre sosiale bånd. En annen forskjell som Newell et al. (2009) peker på er at det er mer tillit i relasjonene mellom deltakere i nettverk som fellesskap. Det er vanlig å se på nettverk som fellesskap fra to ulike perspektiver, *fremvoksende fellesskap* (emergent communities) og *organiserte fellesskap* (managed communities).

#### **Fremvoksende fellesskap**

Dette perspektivet kan se ut til å bygge på prinsipper fra et praksisorientert kunnskapssyn, da perspektivet tar utgangspunkt i ideer fra Lave & Wenger (1991) som sier at kunnskap ikke primært er et kognitivt fenomen. I stedet så de kunnskap som noe som vokste frem av måten folk lærte på (Newell et al., 2009). Poenget her er at individer går sammen og gjør oppgaver i spesifikke sosiale grupper, noe som hjelper dem til å skape mening i sitt eget arbeid. Hva de gjør individuelt er ikke en isolert aktivitet, men en aktivitet som er en del av en sosial praksis. Dermed knyttes læring og kunnskap tett opp mot sosial praksis. Det kan gi fordeler som at det

er enklere å dele kunnskap når noen er engasjert i den samme sosiale praksisen som deg selv, og at kunnskapsarbeid i seg selv ofte er formet av større fellesskap der individer lærer. Slike fellesskap skaper ofte viktige kontekster for deling av kunnskap over formelle grenser i og mellom organisasjoner. Siden nettverkene ofte oppstår nedenfra og opp, ut fra hvordan og hvor individene arbeider, unngår en i større grad vanlige former for kontroll og ansvarsfølelse. Et eksempel på et slikt nettverk er hentet fra studier av Julian Orr der han skriver om kopimaskinreparatører ved Xerox Park (Orr, 1990). Fra ledelsens perspektiv er reparatørens arbeid godt definert og uavhengig. Reparatørene mottar en henvendelse, går til kunden, leser av feilkoder, og bruker en feilsøkningsmanual til å identifisere feilen og fikse den. Men når en så nærmere på reparatørene viste det seg at de ikke jobbet uavhengig av andre likevel. Reparatørene møttes ofte i uformelle settinger, gjerne til frokost, lunsj, og over en kaffe. I samtaler delte de erfaringer og diskuterte løsninger på de forskjellige problemene som måtte fikses. De holdt seg oppdatert på hva de kunne og hva de hadde lært gjennom jobben. På denne måten delte de kunnskap og løste utfordringer på problemer som ikke sto i noen reparasjonsmanual. Dette eksempelet kan være med å understreke viktigheten av et fellesskap som vokser frem nedenfra og opp, og hvordan kunnskapsdeling basert på tillit kan foregå her. Utfordringen i dette eksempelet var at ledelsen ikke klarte å se viktigheten av de uformelle møtene reparatørene i mellom. Det ble heller sett på som en trussel mot effektivitet, noe som viste seg å være paradoksalt, fordi færre uformelle møter førte til at reparatørene brukte mer tid i telefon med kunder, mindre kunnskap ble delt, som igjen førte til enda flere telefoner. Det at ledelsen ønsket mer effektivitet og mer tid til faktisk jobb førte til en mindre effektiv gruppe som hjalp færre kunder med sine problemer (Orr, 1990). Orr sine studier har hatt stor innvirkning på andre forskere innenfor praksisbaserte studier (Newell et al., 2009, s. 172). Deriblant Brown & Duguid (1991) og deres syn på hvordan praksisfellesskap ("communities of practice") påvirker læring i organisasjoner. Videre vil en motsetning til at nettverk vokser frem være mer organiserte fellesskap.

## **Organiserte fellesskap**

En større oppmerksomhet rundt fordelene ved *fremvoksende fellesskap* har fått flere organisasjoner til å prøve å utnytte fordelene på en mer systematisk måte. Ledere legger derfor til rette for at mennesker skal møtes. Ledere må da tilrettelegge, formalisere og legge vekt på de eksisterende identitetene de har, og læring som følge av felles praksis. Videre pekes det på at kunnskap flyter mye lettere i nettverk med horisontale maktstrukturer. Ofte er



dette fordi medlemmene av nettverket ser på de andre deltakerne som likeverdig eller på samme side. Nettverk med mer hierarkiske strukturer har vist seg å reprodusere de ulike maktrelasjonene, slik at dette blir et dårligere medium for deling av kunnskap (Newell et al., 2009, s. 173). Dette hjelper oss med å se at ledelsens håndtering og arrangering av nettverk har en del å si for dets effektivitet når det kommer til deling av kunnskap. Etienne Wenger (1998) argumenterer for at om organiserte nettverk skal lykkes må nettverket legges til rette for og dyrkes, fremfor å kontrolleres. Dette innebærer at ledere må arrangere en del aktiviteter, for eksempel åpne offentlige arrangementer slik som "knowledge fairs", der man møtes mennesker "face to face" og deler informasjon om sine foretak. Slike arrangement kan ha den effekten at det bringer aktører fra samme fagdisipliner sammen. Videre må ledere dyrke slike nettverk ved å opprette inter-organisatoriske læringsprosjekter, prosjekter som går på tvers mellom i organisasjoner. Ledere må skape og dele artefakter som dokumenter, verktøy, fortellinger og websider (Newell et al, 2009). Websider og andre type virtuelle plattformer kan brukes for å fremme det Newell et. al (2009) kaller virtuelle fellesskap.

### **2.2.3 Virtuelle fellesskap**

Den tredje varianten Newell et al. (2009, s. 176) snakker om er "online communities", oversatt til virtuelle fellesskap. Tradisjonelt har man sett på sosiale nettverk som fremvoksende ved ansikt-til-ansikt interaksjoner i gitte fysiske kontekster. Men nå, ved hjelp av internett og teknologi, har nettverk fått vokse frem til tross for at de ikke kan kommunisere ansikt-til-ansikt. Dette gir også mulighet til å være geografisk spredt. Via teknologi og internett kan man dele objekter, som tekst, historier og problemer og skape verdifulle dialoger rundt disse. Slike systemer kan dermed også hjelpe til med å dele erfaringer og forståelser utover å bare gjøre det i fysiske omgivelser. Andre fordeler ved slike fellesskap er muligheten til å dele gode kilder til kunnskap, og å dele kunnskap internt og eksternt i organisasjoner (Newell et al., 177). Effekten av relasjoner og hvordan de påvirker kunnskapsdeling skal nå presenteres i teorier om kunnskapsnettverk.

### **2.2.4 Kunnskapsnettverk**

Kunnskapsnettverk blir introdusert av Morten Hansen (2002) som et begrep for å forklare hvordan noen enheter, team eller prosjekter klarer å dra nytte av iboende kunnskap, og mens andre ikke klarer det. I denne artikkelen peker han på flere effekter av indirekte og direkte

relasjoner i kunnskapsnettverk. De indirekte relasjonene ser han på som relasjoner som går gjennom såkalte mellommenn eller grensekryssere, der er stilengden ganske lang. Direkte relasjoner blir sett på som kortere stilengder, der færre mellommenn må til for å koble seg til andre aktører eller enheter (Hansen, 2002). Jeg ser på indirekte relasjoner opp mot teorien om svake bånd, og direkte relasjoner opp mot teorien om sterke bånd.

Direkte og indirekte relasjoner i kunnskapsnettverk er, i følge Hansen (2002), viktige som kanaler for å åpne opp og å få informasjon om muligheter, hvor kunnskapen befinner seg, og tilgang til kunnskap som ligger i andre enheter eller nettverk. Team som hører om muligheter gjennom et nettverk kan kontakte kilden direkte og ta til seg kunnskap fra kilden. Hansen (2002) skriver på at direkte relasjoner er viktige fordi de gir en umiddelbar tilgang, men at indirekte relasjoner også er fordelaktige for informasjon om muligheter blir sannsynlig levert av mellommenn eller meglere til den det angår, som igjen sørger for at enhetene i kunnskapsnettverket kan nås (Hansen, 2002). Forskning har vist at team som har hatt mellommenn, eller grensekryssere, har dratt fordeler av dette fordi disse personene skanner og tolker miljøene i teamene, for deretter å passere kunnskap til resten av teamet (Allen, 1977, Katz & Tushman, 1979). Videre peker Hansen på Granovetter (1973) sine studier som viser at grensekryssere som har svake bånd til en gitt person er i en unik posisjon til å dele informasjon om nye muligheter. Dette fordi de innehar og kan overføre kunnskap som ikke er overflødig, noe som kan være en utfordring med de som har sterke bånd (Granovetter, 1973). Poenget her er at disse indirekte relasjonene, svake bånd, er gjennomtrengende kanaler for informasjon. De såkalte mellommenn eller grensekryssere hjelper til med å utforme forbindelser og overføre beskjeder som kan bygge bro mellom to aktører som ellers ikke er forbindelser. Likevel kan problem oppstå dersom det er for mange mellommenn som gjør at budskapet eller informasjonen forandres ved å gå via for mange (Hansen, 2002).

Når Hansen ser på effekten av de direkte relasjonene, peker han på at nettverk med direkte relasjoner ikke trenger mellommenn som er positivt med tanke på den informasjonsforvrengingen som kan skje. Han skriver at direkte etablerte relasjoner i et kunnskapsnettverk er et to-egget sverd. På den ene siden muliggjør de umiddelbar tilgang til andre enheter som har relevant kunnskap, men på den andre siden er de kostbare å opprettholde. Derfor er kunnskapsnettverk med direkte relasjoner mest effektive for organisasjoner når de skal overføre kunnskap som er vanskelig å overføre, for eksempel hvis kunnskapen som skal overføres ikke er kodifisert eller er taus. Dersom kunnskapen er

kodifisert kan den lettere overføres gjennom kunnskapsnettverk med indirekte relasjoner, de med direkte relasjoner blir da overflødige og kostbare å opprettholde (Hansen, 2002, s. 233). Teorier om kunnskapsnettverk blir i denne oppgaven brukt for å gå mer i dybden på sentrale viktigheten av svake og sterke bånd, og hvorvidt de kan spille en rolle for fasilitering av kunnskapsdeling.

### **2.2.5 Oppsummering**

I teorier om nettverk gjør jeg, i likhet med Newell et al. (2009), et skille mellom nettverk som kanaler og nettverk som fellesskap. I teorier om nettverk som kanaler understrekes viktigheten av svakere relasjoner, og flere kontakter. I teorier om nettverk som fellesskap understrekes viktigheten av delt identitet. Felles er at organiseringen av nettverk kan ha positive og negative effekter på kunnskapsflyt i og mellom organisasjoner. Videre om virtuelle fellesskap er det skrevet at de kan være med på å fasilitere objekter til problemløsning eller erfaringsutveksling, samt en større mulighet til å koble seg sammen med andre aktører uavhengig av geografisk plassering og organisasjon. Kunnskapsnettverk blir brukt som begrep av Hansen (2002) for å beskrive hvilke nettverk som klarer å utnytt den iboende kunnskapen eller ikke. Indirekte og direkte relasjoner i kunnskapsnettverk kan være viktig for å se muligheter, få informasjon, og se hvor kunnskap befinner seg og få tilgang til denne. For å forstå hvordan relasjoner og hvilke aspekter ved relasjonene som kan være viktige skal jeg videre i 2.3 belyse hva som skrives om kunnskapsdeling.

## **2.3 Kunnskapsdeling**

Kunnskapsdeling beskrives av Noe et. al (2014) som det å dele informasjon og kunnskap om oppgaver for å samarbeide, og hjelpe andre til å utvikle nye ideer, eller iverksette nye politiske verdier. Denne definisjonen inneholder både informasjon og kunnskap, der jeg legger mest vekt på kunnskap. Definisjonen viser til at kunnskapsdeling kan forstås som et sosialt fenomen. Filstad (2016, s. 128-129) definerer kunnskapsdeling som "læringsprosesser kjennetegnet ved tilgang til og felles bidrag integrert som kunnskap, holdninger og ferdigheter om praksis, og kompetanse gjennom refleksjon over løsninger og handlinger i sosial interaksjon og praktisk arbeid". Kunnskapsdeling refereres her til en sosial og felles praksis, der tilegnelse, mottakelse, refleksjon og tilbakemeldinger av arbeidsbasert kunnskap og fremgangsmåter er sentrale aspekter (Hansen, 2002). I oppgaven blir definisjonen fra Filstad

(2016, s. 128-129) sin bok mest vektlagt fordi den peker på viktigheten av sosial interaksjon og praktisk refleksjon og det å utnytte iboende kunnskap, holdninger og ferdigheter. Interaksjon og refleksjon som måter å dele kunnskap på knytter jeg opp mot nettverk, og blir vektlagt fordi den kan belyse oppgavens tematikk og forskningsspørsmål på en god måte.

Kunnskapsdeling er i følge Von Krogh et al. (2000) helt avgjørende for innovasjon og organisatorisk suksess. Det handler på den ene siden om å utnytte kunnskapen som er i organisasjonen. På den andre siden handler det om å gjøre hverandre gode ved å dele kunnskap, og på den måten også ha mulighet for refleksjon og videreutvikling av kunnskapen. Videre skriver Von Krogh et al. (2000, s. 45) om en empirisk undersøkelse gjort av Lyles, Aadne og Von Krogh (1998). I denne undersøkelsen kommer det frem sterke indikasjoner på at et klima som bygger på tillit, omsorg og personlige nettverk mellom mennesker er en viktig betingelse for å spre kunnskap på en effektiv måte. Filstad (2016) peker på kunnskapsdeling som kritisk for utvikling av organisatorisk kompetanse. Hun skriver at gjennom kunnskapsdeling utvikler ansatte kunnskap til kompetanse i felles praksis, der de utfordrer og kombinerer kunnskap og kompetanse på nye måter. Man kan i følge Filstad se på kunnskapsdeling som positivt på ulike nivå. Kunnskapsdeling kan gi økt kompetanse på individnivå, men først og fremst på et kollektivt og organisatorisk nivå. Gjerne gjennom refleksjon, kommunikasjon og samarbeid. Videre sier hun at for å lykkes med dette må organisasjoner etablere en felles praksis som påvirker positivt og som motiverer de mellommenneskelige relasjonene for kunnskapsdeling. På den måten blir kunnskapsdeling en effektiv måte å utnytte de ansattes kunnskaper og erfaringer (Filstad, 2016). Kunnskapsdeling må skape mening, og det må skapes gjennom en felles forståelse av hva som er målet. Det må også være en felles forståelse for hvordan kunnskapsdelingen skal skje, slik at hver enkelt ansatt kan ta et nødvendig ansvar for at det skjer. Kunnskapsdeling kan være med på å redusere kostnader og gi mer effektivitet i utvikling av produkter og tjenester. Videre kan kunnskapsdeling gi mer produktive team, avdelinger og prosjekter, samt gjøre organisasjonen bedre rustet for endring og nye innovative løsninger (Wang og Noe, 2010). Fra å se på hva kunnskapsdeling er og hva det kan bety, vil jeg nå gå dypere inn i hvilke faktorer som kan muliggjøre kunnskapsdeling.

### **2.3.1 Hvilke faktorer kan muliggjøre kunnskapsdeling?**

Feldman og Orlikowski (2011) hevder at nøkkelen til kunnskapsdeling ligger i de mellommenneskelige relasjonene, i den etablerte praksisen og i at kolleger og ledere er motivert og ønsker å dele og få tilgang til hverandres kompetanse (Feldman & Orlikowski, 2011). Kunnskapsdeling må derfor skape mening, og dette bør gjøres gjennom å skape en felles forståelse av hva som er målet, hvilken kompetanse som er viktig, og på hvilken måte kunnskapsdelingen skal skje. Videre skriver Filstad (2016, s. 128) at kunnskapsdeling stort sett foregår uformelt i en organisasjon. En av årsakene til dette er at kunnskapsdeling baserer seg på valget om ansatte og ledere ønsker å dele kunnskap eller ikke. Dette sees i sammenheng med det Adam Grant skriver om "givers and takers", oversatt til givere og takere. Denne distinksjonen gjør han mellom mennesker som gir og mennesker som tar. I hovedsak tenker takere "hva kan du gjøre for meg?", mens givere tenker "hva kan jeg gjøre for deg". (Grant, 2013). Dette samsvarer godt med det Von Krogh et al. (2000) skriver om mennesker som tenker på seg selv, de griper kunnskapen. På den andre siden kaller han mennesker som utveksler kunnskap med andre for skjenkere. De som griper kunnskapen ses i sammenheng med det Grant (2013) kaller takere, og har liten grad av omsorg. De som skjenker kunnskapen ses i sammenheng med det Grant (2013) kaller givere, og har høy grad av omsorg for andre (Von Krogh et al., 2000, s. 73). Man altså må ta høyde for at folk er forskjellige, og at det er forskjellige interesser og insentiver for å dele kunnskap. En faktor som kan hjelpe til med å dele kunnskap er at det må være et mål med å dele. Det må skapes en motivasjon for egen "vinning", samt at det må skapes en felles forståelse og mening om hvorfor kunnskapsdeling er viktig. En tilleggsfaktor er hvorvidt aktøren vurderer at den kunnskapen den selv besitter er verdifull for andre og bør deles (Filstad, 2016, s. 112).

Videre skriver Filstad at hva som kjennetegner kunnskapen får betydning for hvordan den kan deles. Hvilken type kunnskap det er snakk om vil være viktig å vite om slik at organisasjonen kan legge best mulig til rette for den (Filstad, 2016, s. 130). Kompetent ledelse, for eksempel, må læres gjennom å praktisere ledelse og derfor er det ikke tilstrekkelig å støtte seg til spesifikke kurs, ledertrening eller opplæring for å bli kompetente ledere (Brown & DuGuid, 1991). Slike kurs gir kun tilgang til eksplisitt kunnskap. Filstad (2016, s. 130) skriver videre at hvordan kunnskap deles vil variere avhengig om vi snakker om informasjon, eksplisitt og taus kunnskap. Dermed er kunnskapsdeling både handlinger basert på skriftlig korrespondanse for deling av eksplisitt kunnskap, og interaksjon og felles praksis mellom

mennesker for deling av taus kunnskap (Filstad, 2016). Videre om forhold som er positive for å fremme kunnskapsdeling er tillit er en annen faktor.

## **Tillit**

Kunnskapsdeling basert på tillit har vist seg å ha mange positive konsekvenser. Tillit er en avgjørende faktor for kunnskapsdeling, og kunnskapsdeling er også avgjørende for å skape tillit (Filstad 2016, s. 115). Tillit blir viktig for kunnskapsdeling fordi det forutsetter en felles forståelse av hverandres posisjon og bidrag (Sole & Edmondson, 2002). Gjensidighet, tilhørighet og rettferdighet blir viktige forhold for tillit. Dette tillitsforholdet blir viktig fordi det gir en felles identitet blant de ansatte og som gir et ønske om å jobbe til det beste for hverandre og organisasjonen. Tillit blir også viktig for å oppnå kunnskapsdeling gjennom bruk av informasjonsteknologi eller andre verktøy (Filstad, 2016). Videre understøttes dette av von Krogh et al. (2000, s. 45) når de peker på at "det er sterke indikasjoner på at et klima som bygger på tillit, omsorg og personlige nettverk mellom de ansatte, er en av de viktigste betingelsene når det gjelder å spre administrativ og teknisk kunnskap på en effektiv måte". Organisasjonsmedlemmer som skal dele og utveksle personlig kunnskap, må stole på hverandre og være åpne for hverandres ideer. En organisasjonskultur som preges av gjensidig tillit og gode relasjoner gjør det lettere å diskutere eventuelle bekymringer og kan redusere tendenser til mistillit, frykt og misnøye (von Krogh et al., 2000). I en kunnskapsdelende prosess er i så måte hjelpende atferd en viktig omsorgsfaktor. Det innebærer at organisasjonsmedlemmer som innehar en ekspertise viser omsorg ved ta ansvar ved og dele sin kunnskap med andre som ikke eier denne kunnskapen. Et motsatt tilfelle, der organisasjonen ikke er preget av omsorg og tillit, er hvis den er preget av konkurransekultur hvor man heller er opptatt av å gripe kunnskap i stedet for å dele den. Motivasjonen til å dele er da tilstede når de selv ser fordelene ved å dele den (von Krogh et al., 2000).

Videre når det gjelder tillit har Newell et. al. (2009, s. 95-96) satt opp tre former for tillit man kan skille mellom:

Form for tillit	Egenskaper ved denne formen for tillit
1. Vennskapelig tillit	Basert på velvilje og personlige vennskap. Til grunn ligger et morals fundament der det forventes at man oppfører seg på en måte som ikke går ut over andre medlemmer. Det er en gjensidig forventning om åpenhet og ærlighet mellom deltakerne.
2. Kompetansetillit	Denne formen for tillit baserer seg på oppfattelsen av andres kompetanse og hvor viktig den er for å løse oppgaver som krever kompetanse fra flere personer. Den baserer seg på respekt for den andres ferdigheter, og tillit til at de klarer å løse sin del av oppgaven. Utviklingen av denne tilliten skjer gjennom oppfattelse av andres kompetanse
3. Forpliktelsestillit	Denne formen baserer seg på en kontraktmessig avtale. Tilliten er utviklet på en institusjonell basis, og baserer seg på at man skal få like fordeler fra alle medlemmer. Her ligger den en forventning at den man har tillit til demonstrerer sin forpliktelse ved å levere i henhold til kontrakten.

Tabell 1. Former for tillit (Newell et al., 2009: 95-96)

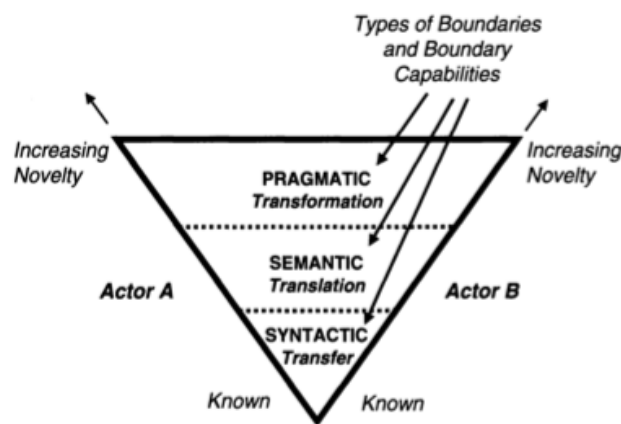
For å få skapt gode arenaer som er preget av tillit, er det viktig å skape gode kontekster der man kan dele kunnskap, som også er avhengig av tillit og omsorg.

### Muliggjørende kontekster for kunnskapsdeling

For kunnskapsarbeid skriver Newell et al. (2009, s. 33) at de er opptatt av å skape en "enabling context", heretter kalt muliggjørende kontekst, som kan fasilitere kunnskapsarbeid. De snakker dette i forbindelse kunnskapsarbeideres autonomi og hvordan ledere må legge til rette for slike kontekster slik at kunnskapsarbeiderne kan skape, dele og bruke forskjellige typer kunnskap i sitt arbeid. I en muliggjørende kontekst for kunnskapsdeling er tillit et sentral aspekt. Utvikling av tillit, delte identiteter og felles plattformer er mest synlig når vi tenker nettverk som fellesskap, som jeg går inn på senere i kapittelet (Newell et. al, 2009, s. 237). Von Krogh et al. (2000) argumenterer for at å skape en effektiv muliggjørende kontekst er karakterisert av omsorg og tillit blant aktører i nettverket for å stimulere til å skape og dele kunnskap. Måten organisasjoner kan legge til rette for kunnskapsdeling er å legge til rette for flate strukturer som gjør at kunnskapsdeling skjer tverrfaglig i større grad mellom ulike funksjoner og sosiale fellesskap (Tagliaventi & Mattarelli, 2006). Slike strukturer kan ifølge Filstad (2016) utvikle og oppmuntre til interaksjon, mer kommunikasjon og uformelle møter på tvers av den formelle organiseringen og således bidra til mer kunnskapsdeling. Fra å snakke om kontekster og faktorer som kan muliggjøre kunnskapsdeling beveger oppgaven seg nå inn mot faktorer som kan begrense kunnskapsdeling.

### 2.3.2 Hvilke faktorer kan begrense kunnskapsdeling?

Kunnskap er komplekst, og Newell et. al. (2009) stiller spørsmål ved om den største hindringen for kunnskapsdeling er kunnskap i seg selv. Kunnskap i seg selv som både kan fremme og hemme innovasjon var utgangspunktet for Carlile sine studier (2002, 2004). Rammeverket til Carlile er ofte brukt i forbindelse med å studere hvorvidt det finnes kunnskapsgrenser i team eller teamarbeid, men er i denne sammenhengen brukt for å se hvorvidt det er grenser mellom aktører i et nettverk. Carlile (2002, 2004) sitt rammeverk identifiserer tre typer kunnskapsgrenser som han mener er nødvendig å overkomme for å skape innovasjon, ny kunnskap og nye produkter. De tre kunnskapsgrensene kaller han syntaktiske, semantiske og pragmatiske grenser. For å overkomme kunnskapsgrensene er forutsetningene at kunnskapen må overføres, oversettes, eller transformeres. Begrepet "novelty" refererer til graden av ukjenthet, hvorvidt det er skapt noe nytt. Oversatt kan "novel" som kan bety noe nytt, uvanlig og ukjent. Graden av ukjenthet eller nyskaping påvirker grensene og hvor vanskelige de blir å overkomme. Rammeverket til Carlile illustreres som følger:



Figur 1: Carlile's rammeverk (Carlile, 2004, s. 558).

Syntaktiske grenser beskrives som den minst kompliserte kunnskapsgrensen. Her ses kunnskap på som noe som lagres og overføres direkte gjennom verktøy som språk, symboler, begreper og grammatikk. For å overkomme denne kunnskapsgrensen må kunnskapen *overføres*. En utfordring som kan føre til en syntaktisk kunnskapsgrense er at det innenfor kunnskapsområder kan skapes et eget unikt språk, og dette kan hindre kommunikasjon og kunnskapsdeling (Carlile, 2004). For eksempel kan det oppstå språkproblemer mellom ingeniører og pedagoger i en organisasjon der de samarbeider. Ingeniørene og pedagogene



kan begge ha et språk innad i sin profesjon som er vanskelig for den andre gruppen å forstå, derfor kan det være nødvendig å utvikle et felles språk på tvers av profesjonene, prosjektene eller teamene.

Semantiske grenser oppstår ofte fordi aktører har ulike fortolkninger og forståelser i komplekse tverrfaglige samarbeid (Carlile, 2002). Dette kan gjøre kommunikasjonen og samarbeidet utfordrende. Carlile referer til at dette er en "fortolkende grense" og at det å skape mening om de samme ordene og begrepene for å utvikle en felles forståelse av kunnskapen blir viktig. Kunnskapen må oversettes for å overkomme grensen, det må skapes en felles forståelse i bruken av begreper og kommunikasjon. Denne grensen kan oppstå når forskjeller i mengde og type kunnskap øker og dermed øker graden av det Carlile kaller nyhetsgrad (novelty).

Pragmatiske grenser inneholder noe mer enn bare overføring og oversetting av begreper. Bevegelsen fra semantiske til pragmatiske grenser blir viktig når utviklingen av ny kunnskap innebærer ulike politiske interesser og ulike verdier. Kunnskapen må her transformeres for å oppmuntre til endring av egen og andres praksis. Selv om man forstår andre er det heller ikke sikkert at man ønsker å endre sin egen praksis (Newell et al., 2009). Det kan føre til at aktørenes evne til å dele kunnskap hindres. Når denne kunnskaps grensen oppstår blir må det bli en politisk prosess som forhandler og definerer felles interesser for å kunne utvikle tilstrekkelig felles kunnskap (Carlile, 2004). For eksempel kan designere av bilers utseende og ansvarlige for bilers sikkerhet ha forskjellige interesser når bilen skal designes og lages. Kunnskapen må her transformeres for å oppmuntre til endring av egen og andres praksis, slik at aktørene kan utvikle felles kunnskap og bli enige om en løsning som designerne og sikkerhetsgruppen er fornøyde med. Grensene Carlile beskriver er oppsummert i tabell 2.

Grense	Teori
Syntaktisk grense	Grensen oppstår på grunn av ulikt språk mellom aktører fra forskjellige kunnskapsområder. For å overkomme grensen må kunnskap lagres og overføres direkte gjennom verktøy som språk, symboler, begreper og grammatikk.
Semantisk grense	Grensen oppstår på grunn av ulike forståelser og fortolkninger av kunnskap. Man må skape en felles forståelse av de samme begrepene, og kunnskapen må derfor oversettes for å overkomme grensen.
Pragmatisk grense	Grensen oppstår på grunn av ulike interesser og verdier. Selv om man forstår andre er det heller ikke sikkert at man ønsker å endre sin egen praksis. Når denne kunnskaps grensen oppstår må det bli en politisk prosess som forhandler og definerer felles interesser for å kunne utvikle tilstrekkelig felles kunnskap.

Tabell 2: Kunnskapsgrenser presentert av Carlile (2002, 2004)

## Andre barrierer for kunnskapsdeling

Jeg har tidligere i oppgaven sett på tillit, felles plattformer for kunnskap og en gjensidig vilje til å dele som viktige faktorer som fremmer kunnskapsdeling. Ved mangel eller fravær av disse aspektene er det da naturlig å hevde at det blir vanskeligere for folk å dele kunnskap. Det er naturlig nok også andre sider ved kunnskap som kan vise seg å gjøre den utfordrende å dele. Det ene handler om det som kalles at kunnskapen er festet til nettverket ("sticky"). Newell et. al (2009) sier at en sãnn type kunnskap er så tett koblet mot egen praksis, og i ulike fagfelt, at den blir vanskelig å gjøre eksplisitt til andre. I hvilken grad man klarer å utnytte kunnskapen som er tett koblet til praksis, ved å for eksempel dele den eller gjøre den eksplisitt, vil ha mye å si for kunnskapsdelingen. Kunnskapsdeling kan ha samme utfordring som det Newell et. al (2009) peker på med kunnskapsarbeidere. Kunnskap blir her sett på noe som kunnskapsutøveren besitter og kunnskapsarbeideren velger selv om han eller hun vil dele sin kunnskap. Grunner til å ikke dele kunnskap kan være konkurranse, profesjonskamp og egne interesser. Videre kan kunnskapsprosesser være komplekse fordi de involverer interessekonflikter, posisjonering og sårbarhet hos de involverte partene. Tillit og gjensidighet kan være aspekter som gjør at kunnskapsarbeidere likevel velger å dele kunnskap, og dermed overkommer de nevnte kunnskaps grensene.

## Hvordan overkomme grensene?

Tre sentrale begreper som handler om hvordan kunnskapsgrenser kan overkommes er grenseobjekter, grensekryssere og kunnskapsmeglere. Grenseobjekter er et sentralt begrep som Star og Griesemer (1989) introduserte, og referer til grenseobjekter (boundary objects) som kan tall, dokumenter, modeller, verktøy og felles kunnskap. Disse grenseobjektene har vist seg som viktige for deling av kunnskap mellom aktører i ulike fagfelleskap (Star & Griesemer, 1989) Dette er i likhet med Carlile (2002,2004) som referer til begrepet som et objekt som skaper en felles plattform mellom de som skal samarbeide, og at objektene har som hensikt å hjelpe aktørene med å overkomme kunnskapsgrensene. Selvet begrepet objekter refererer han til som mye forskjellig, da objekter kan være abstrakte og konkrete. Carlile (2004, s. 557) hevder at felles kunnskap fungerer som et grenseobjekt fordi det hjelper aktører i å snakke samme språk på tvers av fagdisiplinene. En oppnåelse av felles kunnskap mellom aktører gjør til at en overkommer de syntaktiske, semantiske og pragmatiske grensene (Carlile, 2004).

Nettverk med sterke bånd er ofte lokalisert i familier, på jobben eller i korte avstander til andre. Spørsmålet Newell et. al (2009) stiller seg er hvordan vi kan være i nettverk eller ha en relasjon til mennesker i helt andre deler av verden og i totalt forskjellige sosiale fellesskap? Det generelle svaret på det er at i alle våre lokale nettverk finnes det aktører som har en kobling til andre aktører globalt. Aktørene som har mange koblinger til andre refereres til det som kalles *grensekryssere* (boundary- spanners) (Allen, 1977). Dette er aktører som er medlemmer i mange forskjellige grupper og nettverk, og derav er i stand til å krysse grenser som oppstår mellom sosiale nettverk. På en annen side kan aktører også utnytte sin posisjon mellom sosiale nettverk ved å tilegne seg mer personlig makt, og fungere mer som en "gatekeeper" ved å manipulere kunnskapsflyten slik at kunnskapen tjener de selv og egne interesser (Pettigrew, 1973). Grensekryssere kan likevel være viktig internt og eksternt i organisasjoner. Internt i måten de kan håndtere relasjoner på tvers av avdelinger, prosjekter og team innad i en organisasjon. Eksternt fordi de kan bidra til å opprettholde relasjoner til andre organisasjoner (Newell et al., 2009).

Kunnskapsmeglere (knowledge brokers) kan også fungere som aktører som hjelper kunnskapen til å flyte mellom aktører, og det som kalles inter- organisatoriske og intra-organisatoriske grenser (Newell et al., 2009). En kunnskapsmegler defineres som: "People or organizations that move knowledge around and create connections between researchers and

their various audience (Meyer, 2010, s. 118). Burt (1992) på sin side sier at entreprenører som strategisk plasserer seg selv i strukturrele hull som separerer kilder til informasjon fra nettverkene. Felles er at kunnskapsmegetere gjør det mulig som fasilitere kunnskap mellom nettverk. Videre hevdes det at dette kan være en nødvendig løsning i forbindelse med utviklingen av kunnskapssamfunnet, da de har muligheten til å forflytte kunnskapen rundt og skape et forhold mellom ulike aktører (Newell et al., 2009).

### **2.3.3 Oppsummering**

Kunnskapsdeling blir sett på som evnen til og viljen til å dele, reflektere over løsninger, diskutere problemer og gjøre hverandre gode (Von Krogh et al., 2000). Kunnskapsdeling blir sett på som viktig for å stå sterkt i konkurranse med andre, videreutvikling av organisatorisk kompetanse og innovasjon. Viktige forhold som kan fremme kunnskapsdeling blir sett på som tillit, omsorg, gjensidighet, og muliggjørende kontekster, herunder også fysiske forhold (Newell et al. 2009). Forhold som kan begrense kunnskapsdeling er kunnskapsgrenser som kan oppstå mellom deltakere, nettverk og organisasjoner. For å overkomme grensene kan grenseobjekter, grensekryssere og kunnskapsmegetere være behjelpelig ved å fasilitere kunnskap over grensene (Carlile 2002, 2004).

## **2.4 Analytisk rammeverk**

Teorier om kunnskapsdeling og nettverk vil hjelpe meg til å få et bilde av hvordan kunnskapsdeling skjer, og hvordan nettverk på generelt grunnlag kan være med å fasilitere kunnskapsdeling. Teorier om kunnskapsdeling og hva som kan muliggjøre og begrense dette fenomenet skal hjelpe meg til å forklare hvordan dette skjer i Dossier Forum, samt til å forklare deltakernes opplevelse av fenomenet. Teoriene om nettverk skal først og fremst hjelpe meg til å forklare hvordan kunnskapsdeling kan skje gjennom dem. Likevel vil en sentral diskusjon være hvorvidt Dossier er et nettverk, og hvordan jeg kan bruke kunnskap om nettverk til å forklare fenomener som oppstår innenfor og utenfor forumet. Når jeg skal se på hvordan kunnskap deles tar jeg utgangspunkt i at de deler informasjon som kan transformeres til kunnskap hos deltakerne. Kunnskapen representerer noe deltakerne deler som kan brukes analytisk for å endre praksis, til å komme med nye ideer, og til å belyse og evaluere allerede eksisterende strategier. En type informasjon mellom deltakere på Dossier Forum kan være at en deltaker sier de har tatt i bruk kompetanseportalen til Dossier. Men om deltakerne

begynner å snakke om effekten av den, analyserer hvordan den har blitt brukt og hvordan den kan brukes til å utvikle organisasjonen kan blir det litt mer analytisk, og den rene informasjonsdelingen har utviklet seg til å handle mer om kunnskap om kompetanseportalen og analyser av bruken av den. Videre i oppgaven vil det ikke problematiseres hvorvidt deltakerne deler informasjon eller kunnskap, da jeg spør og ser etter kunnskapsdeling og hvordan det foregår. Et slikt skille er likevel viktig å være klar over. Tabell 3 oppsummerer de sentrale aspektene fra tidligere studier jeg vil ta opp i analysene og diskusjonen.

Område	Hovedpoeng	Kilder
<i>Kunnskapssyn</i>	Skille mellom kunnskap som noe man har (epistemology of possession) vs kunnskap som noe man gjør (epistemology of practice).	Newell et al. 2009 Cook & Brown 1999
<i>Nettverk</i>	Skille mellom nettverk og ulike egenskaper ved nettverk som kan fasilitere kunnskap.  Nettverk som kanaler kan fasilitere kunnskap ved svakere bånd og mange kontakter. Virtuelle nettverk kan fremme flere kontakter.  Nettverk som fellesskap, fremvoksende og organiserte, har fokus på delte identiteter. Sentrale teoretikere ser på kunnskap som noe som oppstår som følge av sosial praksis og handling. Virtuelle nettverk kan fremme delt identitet og problemløsning av delte objekter.	Granovetter 1973  Newell et al. 2009  Julian Orr 1990  Hansen, 2002
<i>Kunnskapsdeling</i>	Se på hvilke forhold som kan muliggjøre og begrense kunnskapsdeling.  Tillit, delte identiteter, felles plattform, omsorg, kontekst, og egen vilje til å dele er med å muliggjøre kunnskapsdeling.  Syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser kan oppstå mellom mennesker. Ulike interesser, makt og posisjonering kan begrense kunnskapsdeling. Kunnskapen må overføres, overføres og transformeres for å overkomme grensene.	Filstad 2016  Newell et. al 2009  Von Krogh et al. 2000  Carlile 2002, 2004

Tabell 3. Oppsummering av det analytiske rammeverket.

## 3 Metode

Jeg skal i dette kapittelet beskrive studiens fremgangsmåte og gjøre rede for valg jeg har tatt underveis i prosessen. Jeg skal først redegjøre for oppgavens vitenskapsteoretiske ståsted. Så oppgavens design, blant annet valg av kvalitativ casestudie. Deretter blir det drøftet rundt mine metoder for datainnsamling, der observasjon, intervju og dokumentanalyse har blitt valgt, samt utfordringer som møtte meg underveis. Videre vil ulike analysestrategier bli presentert før jeg diskuterer etiske problemstillinger knyttet til studien og avslutter med refleksjoner rundt studiens kvalitet.

### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Det vitenskapsteoretiske ståstedet har betydning for hva personen søker informasjon om, og det danner utgangspunktet for den forståelsen forskeren utvikler (Thagaard, 2002). Denne studien kan se ut til å basere seg på et sosialkonstruktivistisk grunnsyn. Dette fordi det innenfor denne tradisjonen vektlegges at kunnskap skapes av dem som deltar i bestemte sosiale settinger. Det sosialkonstruktivistiske synet fremhever interaksjonen mellom intervjuer og informant, der de i fellesskap utformer kunnskapen (Thagaard, 2002). Gjennom studiet hadde jeg en abduktiv tilnærming til dataene. I metodelitteratur er det vanlig å skille mellom induktive og deduktive måter å behandle data på. Med en induktiv tilnærming tar man først og fremst utgangspunkt i empiri for å se hva den sier om et fenomen og teoretiserer med det som utgangspunkt. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i teori for å se hvordan den kan testes og anvendes på et empirisk fenomen. Abduksjon vil handle mer om å utvikle empiri, samtidig som man justerer den teoretiske vinklingen (Sköldberg & Alvesson, 2009). Dette er noe jeg har gjort i denne studien. Teorier har preget min forforståelse, intervjuguide og tolkning av data, og empiri har gitt meg ny informasjon som har formet nye teoretiske innfallsvinkler.

### 3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign handler om å beskrive retningslinjer for hvordan forskeren tenker å utføre prosjektet. Disse retningslinjene omfatter beskrivelser av hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem som er aktuelle informanter, hvor undersøkelsen skal utføres, og hvordan den skal

utføres (Thagaard, 2002). Jeg vil derfor nå beskrive casen og kvalitativ metode opp mot min studie.

### 3.2.1 Casestudie

Casestudie ble valgt som forskningsdesign, og kan beskrives som et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller caser (Thagaard, 2002). Yin (1993) skriver at behovet for casestudier stammer fra et ønske om å forstå komplekse sosiale fenomener. Jeg ønsker å gå mer i dybden på studiets overordnede tema som er kunnskapsdeling i nettverk, og bruker Dossier Forum som case for å gå mer i dybden på fenomenet slik at jeg kan studere kunnskapsdeling i en naturlig setting. Et annet argument Yin reiser er at fenomenet ikke lett kan skille seg fra konteksten fenomenet inngår i, samt at casestudier egner seg for å se på kontekstuelle forhold (Yin, 1993).<sup>2</sup> En annen utbredt oppfatning, i følge Thagaard (2002), er at casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe eller organisasjon. Min studie er avgrenset i den betydning at den handler om kunnskapsdeling i et spesifikt nettverk. For å undersøke hvordan kunnskapsdeling skjer i nettverk har jeg valgt casestudie for å få mye informasjon rundt dette ene nettverket. Her har jeg mulighet til å rette et fokus mot mange enheter, aktører som arrangerer forumet og aktører som bruker forumet, noe som representerer studiens case (Thagaard, 2002).

At jeg valgte Dossier som et nettverk for kunnskapsdeling er litt tilfeldig. Gjennom å være deltaker på Dossier Forum, i min praksisperiode i regi av UiO, kom jeg i kontakt med representanter fra Dossier. Vi fikk en god tone, og de ga uttrykk for at de ville samarbeide med studenter. Etter å ha diskutert litt frem og tilbake, med Dossier, førsteamanuensis Bjørn Erik Mørk (BI) og professor Karen Jensen (UiO), kom vi frem til at det hadde vært interessant å undersøke hvordan kunnskap deles i dette forumet, og hvordan forumet kan fasilitere kunnskap. Dette forumet var interessant å studere fordi jeg var interessert i å undersøke hvordan kunnskapen sirkulerer og deles i dette nettverket, hvordan Dossier setter temaer på agendaen, og hvordan deltakerne opplever kunnskapsdelingen i forumet. Å se på hvordan kunnskap fasiliteres gjennom dette nettverket virket svært spennende for meg. Dette stilte Dossier seg positive til. På den måten fikk jeg en case som skal berike fenomenet kunnskapsdeling i nettverk ved hjelp av en kvalitativ metode.

---

<sup>2</sup> Det skal nevnes at Yin (1993) representerer et positivistisk syn, noe som skiller seg fra oppgavens vitenskapsteoretiske syn. Likevel bruker jeg teorier om casestudier for å forklare som er gjort i denne casen.

### **3.2.2 Kvalitativ casestudie**

Denne oppgaven er en kvalitativ studie der kunnskapsdeling i nettverk er et sentralt tema, rettet spesielt mot nettverk som Dossier Forum. Jeg har valgt kvalitative metoder for å kunne undersøke og observere hvordan kunnskapsdelingen i seg selv utspiller seg i dette nettverket. Gjennom observasjon kan jeg få innblikk og innsikt i og forståelse for andre menneskers liv (Thagaard, 2002). Jeg kan gjennom intervju få frem informantenes tanker og meninger rundt kunnskapsdeling i Dossier Forum. Den kvalitative metoden søker å gå i dybden, noe som kan gjøre at jeg får sentral informasjon om hvordan kunnskapsdeling i nettverk skjer i praksis, i motsetning til kvantitative metoder som vektlegger utbredelse og antall (Thagaard, 2002). I en større studie kunne effekten av nettverk som kunnskapsdeling blitt målt kvantitativt, samt at spørreundersøkelser til deltakerne kunne gitt meg interessante tall på hvordan deltakerne syntes Dossier Forum fungerer. Men med en kvantitativ metode ville jeg ikke kunne gå slik i dybden og fått like utfyllende svar som jeg nå sitter igjen med. De kvalitative metodene jeg har valgt å bruke er observasjon og intervju. Dataene som kommer frem av metodene blir vektlagt som likeverdige og gjøres rede for i 3.3.

## **3.3 Datainnsamling**

I denne delen skal jeg gjøre rede for fremgangsmåten jeg benyttet for å samle inn empiri. Jeg støttet meg til det kvalitative metodene observasjon og intervju. Først vil jeg beskrive og gi innsikt i fremgangsmåten jeg hadde under observasjon. Deretter gjør jeg det samme med intervju. Som tidligere nevnt blir dataene fra observasjon og intervju behandlet som likeverdige. Til slutt sier jeg noe om dokumenter og deres bidrag i studien.

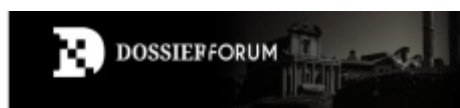
### **3.3.1 Deltakende observasjon**

I min studie av Dossier Forum valgte jeg observasjon som en av metodene, nærmere bestemt deltakende observasjon. Dette er en datainnsamlingsmetode som gir en unik mulighet til å se på hvordan mennesker samhandler og kommuniserer uten at forskeren påvirker dette i så sterk grad, slik som i et intervju eller spørreskjema (Fangen, 2010). Siden Dossier er et forum der ulike aktører fra ulike organisasjoner møtes, studerte jeg hvordan de samhandler og kommuniserer. Dette ga meg svar på hvordan forumet fungerer som fasilitator for kunnskapsdeling. Deltagende observasjon innebærer at du følger deltakerne på de ulike arenaene der de ferdes i hverdagen, eller at du er til stede da de utøver bestemte aktiviteter



som er typisk for det miljøet de er en del av (Fangen, 2010). Det deltakende aspektet ved metoden innebar at jeg deltok i den sosiale samhandlingen ved å småprate med deltakere, og tilpasset meg situasjonen slik at jeg i mindre grad ble forstyrrende (Fangen, 2010). Metoden går ut på at man over en viss tid følger menneskene som studeres, og at du deltar med dem i ulike sammenhenger (Fangen, 2010). Jeg deltok på to av forumene Dossier, noe som utgjør halvparten av antall arrangement per kalenderår. Forumene jeg deltok ble arrangert i januar og i april. Utfordringen her er at observasjonene skjedde over relativt kort tid, siden det bare er to ganger på tre timer hver. Jeg fulgte ikke visse aktører over lengre tid, men hadde en konsentrert observasjonsperiode. Observasjonene er dog relevante, da jeg fikk observert all den tid forumet er satt opp i løpet av studiens tidsrom. På grunn av studiens omfang er dette det maksimale jeg kan observere selve forumet. Observasjonene hjalp meg med å fange opp det som skjedde. I tillegg fikk jeg mer data og mer reliable funn ved å være på forumet to ganger. Det kan være forskjellige profesjoner representert på de to forumene. Dette fordi at temaene som tas opp er av ulik interesse, noe som kan gi utslag i måten aktørene samhandler og kommuniserer kunnskap på. I motsetning til intervju, der informantene svarer på det du spør om, har jeg gjennom observasjon nedtegnet det deltakerne sa når de snakket fritt, uten at jeg som forsker har ledet dem i en bestemt retning.

Det å få tilgang kan være utfordrende ved det å observere. Gjennom et praksisopphold i Universitetets regi at jeg fikk mulighet til å delta på Dossier Forum som en representant for praksisplassen. Der kom jeg i kontakt med arrangørene av nettverket. Jeg fikk snakket med en av arrangørene av Dossier Forum som stilte seg positiv til å samarbeide med studenter, og på



Hei Christian,

Vi gleder oss til å treffe deg på Dossier Forum om spillmekanikk i læring og utvikling med Pete Jenkins i morgen.

Dørene åpner kl.09.30. Benytt anledningen til å treffe over 100 ledere som deler din interesse for læring og utvikling over en kopp kaffe!

**Praktisk informasjon:**

**Tid:**  
Tirsdag 24. januar kl.09.30 - 13.00

**Sted:**  
Nasjonalgalleriet (Konferansesalen er innenfor museumsbulikken)  
Universitetsgata 13  
0164 Oslo ([Se kart](#))

**Agenda**

kl.09.30 Registrering, kaffe og lett beverning  
kl.10.00 Velkommen  
kl.10.15 Spillmekanikk i læring og utvikling - Pete Jenkins Del 1  
kl.11.15 Lunch  
kl. 11.45 Spillmekanikk i læring og utvikling - Pete Jenkins Del 2  
kl. 12.45 Avslutning  
kl. 13.00 Slutt

Bilde 2: Invitasjon til Dossier Forum 24.01.17

grunnlag av dette opprettet vi en dialog. Gjennom e-post utvekslinger var vi inne på ulike tema som de kunne være interessert i å samarbeide om. Men etter samtaler med professorer på Universitetet kom vi frem til ideen om å skrive om dette nettverket og hvordan det fungerer. Dossier var positive til dette, og dermed kunne jeg gå i dialog. Jeg fikk raskt tilgang og positive tilbakemeldinger på at jeg kunne observere forumet, og jeg meldte meg på som vanlig deltaker via et påmeldingsskjema.

Å gjøre et utvalg i denne sammenhengen var ganske uproblematisk. Siden jeg studerte et forum studerte jeg deltakerne og arrangørene som inngår i den sosiale enheten som forumet er. De som melder seg på blir automatisk deltakere. Fangen (2010) skriver at når man har funnet ut hvilken sosial enhet man skal studere, kan det hende man må foreta valg om hvilke personer i den sosiale enheten feltarbeidet skal konsentreres om. Hun skriver videre at i organisasjoner vil yrker, roller og formelle posisjoner ofte være utgangspunktet for observasjon. I dette tilfelle studerte jeg en sosial enhet som er en blanding av forskjellige yrker, roller og posisjoner. Jeg så på hvem som kommuniserer og hvordan de kommuniserer. Jeg fokuserte på å se hvordan kunnskapsdelingen utarter seg mellom aktørene i forumet, og stilte meg derfor åpen til å observere hvilke yrker, roller og posisjoner som snakker sammen, og hvem som ikke gjorde det. Thagaard (2002) peker på at det ofte er en problemstilling om forskere skal være på lik linje med de andre eller bare være observatør. Selv om det kalles deltakende observasjon, er det ikke nødvendigvis slik at observatøren gjør alt det deltakerne gjør, men at man interagerer med deltakerne samtidig som de gjør sine oppgaver (Thagaard, 2002). I denne studien ble jeg en vanlig deltaker av forumet, samtidig som at jeg hadde et øye til hva som skjedde. Dermed hadde min deltakelse også påvirkning på hvordan kunnskap deles i forumet. Jeg var observant, samtidig som jeg interagererte og oppførte meg mer eller mindre som en vanlig deltaker av forumet.

Rollen jeg inntok som observatør var deltakende, jeg kommuniserte med andre deltakere som jeg skulle hvert en av dem. Jeg introduserte meg som meg selv, og at jeg kom fra Universitetet. Ingen spørsmål ble rettet mot min rolle ved UiO, så da ble det heller ikke kjent at jeg var der som observatør. Jeg hadde fokus på å delta i samtaler og oppføre meg så vanlig som mulig, noe jeg følte gikk bra. Under foredragene satt jeg på bakerste rad, hadde mørk pc-skjerm og var diskret når jeg skrev på tastaturet. I tillegg til en observasjonsguide der jeg utarbeidet noen punkter for hva jeg skulle se etter, tok jeg også utgangspunkt i noen punkter

skrevet av James Spradley (1980). Punktene fungerte som en slags guide for meg for hva jeg skulle se etter og beskrive. Det er ikke så lett å skille mellom *act*, *activity* og *event*, men hovedfokuset lå på å observere folks handlinger, aktiviteter og aktiviteter som varte over tid.

Spradley (1980)	Hva jeg så etter
Space	Det fysiske rommet som omgir forumet.
Actor	Hvilke aktører som er involvert.
Activity	Hvilke aktiviteter er relatert for flere av deltakere, f.eks. foredrag.
Object	Hvilke fysiske ting er representert. F.eks. hvordan stolene er plassert.
Act	Hvilke enkelte handlinger gjør aktørene.
Event	Hvilke aktiviteter utfører deltakerne.
Time	Hva er tidsperspektivet, og hvor lang tid er satt av til ulike sekvenser.
Goal	Hva vil deltakere og arrangører oppnå?
Feeling	Hvilke følelser og emosjoner er følt og uttrykt.

Tabell 4: Punkter fra Spradley (1980) opp mot hva jeg så etter i forumet

Foredragene ga meg tid til å skrive ned mange opplevelser fra samtaler og uformelle møter før foredrag og i lunsjpausen. Jeg observerte blant annet hvordan forumet ble arrangert, hvor mye tid som var satt av til kunnskapsdelende aktiviteter, konteksten forumet inngikk i, hvilke organisasjoner som var representert og hvordan aktørene kommuniserer. Notatene ble gjort som rene beskrivelser, da jeg prøvde å ha så tolkningsfrie data som mulig. Mitt fokus var på å beskrive rommet og hendelser som skjedde uten å tolke dem der og da. Måten jeg gjorde det på var ved å skrive det som faktisk skjedde. Beskrivelsene ble notert ned på bærbar datamaskin, og om jeg gjorde meg noen tanker underveis så skrev jeg de i et annet dokument. Jeg øvde meg på dette ved å observere og notere på en kafe på Bjølsen lørdag 21. januar, lørdagen før det første forumet. Jeg satt på kafeen i 2 timer og skrev ned beskrivelser av folks handlinger, samt hva de snakket om. Jeg visste derfor at det kunne være utfordrende å kun beskrive, men det var hele tiden fokuset å få ned så tolkningsfrie data som overhodet mulig. Det å skille mellom fakta og egne tolkninger var en utfordring, og jeg tenkte hele tiden på om jeg tolket eller beskrev. Om jeg gjorde meg noen tanker eller refleksjoner underveis i observasjonen skilte jeg det ut av beskrivelsene ved å sette de i parentes.

I funn- og analysekapittelet kommer det mer utdypende beskrivelser av mine observasjoner i Dossier Forum. Her bruker jeg også vignetter slik at leserne kan få et mer levende bilde av konteksten og rommet som forumet arrangeres i. Vignetter kan bidra til å skape en bedre forståelse av konteksten, gjøre at leseren får en fyldigere beskrivelser av observasjonene, og at

en forståelse av kontekstene til informantene. For å forstå og få enda mer innsikt fra informantene valgte jeg å bruke intervju som metode.

### **3.3.2 Intervju**

Et kvalitativt forskningsintervju søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg brukte intervju for å få mer informasjon om Dossier som organisasjon, hvordan de organiserer forumet og ikke minst deltakernes opplevelser av forumet. Kvale & Brinkmann skriver (2009) at man gjennom intervju kan få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, noe som var et mål med studien. Jeg søkte å få frem aktørers opplevelse av Dossier som en arena for kunnskapsdeling. Opplevelsene og tankene rundt dette dannet et fint supplement til observasjonene, slik at jeg fikk et helhetlig bilde som er med på å besvare problemstillingen. Forskningsspørsmålene i denne oppgaven kunne ikke besvares tilstrekkelig med kun observasjon, derfor brukte jeg semistrukturerte intervju for å bidra til å besvare disse. Jeg valgte å bruke semistrukturerte intervju fordi Kvale & Brinkmann (2009) peker på dette som best egnet til å få frem informantenes egne meninger og perspektiver. Denne intervjumetoden innebærer å utforme en intervjuguide på forhånd som sirkler inn bestemte temaer, og inneholder forslag til spørsmål. Spørsmålene ble retningsledende for hva jeg spurte om, men det var også rom for fleksibilitet og oppfølgingsspørsmål. I forberedelsene til intervjuet var det noen problemstillinger som måtte tas stilling til, som valg av informanter. Jeg intervjuet en av arrangørene av Dossier Forum, samt at jeg intervjuet 7 deltakere av forumet. Hovedvekten av intervjuene lå på deltakerne, da jeg syntes deres opplevelser og meninger omkring forumet og hvordan de opplever kunnskapsdeling i forumet var viktig å få frem, samt viktig for å forstå og få svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Samtidig ville jeg ha dyptgående informasjon om forumet fra arrangørsiden, da jeg tenker at det spiller en viktig rolle for å forstå hvordan det legges til rette for kunnskapsdeling der. Informanten fra Dossier hadde jeg e-post korrespondanse med fra prosjektets oppstart, samt at jeg snakket med han via Skype etter forumet. Jeg fikk kontakt og avtalte intervju gjennom personlig korrespondanse med denne informanten.

Når jeg valgte informanter brukte jeg strategien som Thagaard (2002) kaller strategisk utvalg. Det vil si at jeg valgte informanter med egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske med tanke på problemstillingen. Deltakerne er valgt ut etter hvor mange ganger de har deltatt

på forumene. Alle jeg har valgt ut har svart at de arbeider med strategisk HR i sine organisasjoner, derfor var jeg relativt sikker på at informantene har relevant og lik bakgrunn for å besvare spørsmålene i intervjuet. Dermed er sannsynligheten større for at temaene jeg spurte om på intervjuet var kjent for informantene. Dette kaller Thagaard (2002) for et typisk utvalg av informanter, da de er typiske med tanke på fenomenet som studeres. Etter at Dossier og jeg hadde signert taushetserklæringsskjema fikk jeg tilgang til deltakernes e-postadresser. Listen ga meg informasjon om informantene har en HR-rolle i sin organisasjon, hvor mange ganger de var påmeldt til forumet og hvor de jobber. Jeg valgte informanter som hadde vært der noen ganger da jeg tenkte at desto flere opplevelser de har fra forumet desto mer og utfyllende informasjon kan jeg få. I tillegg så jeg etter deltakere som var fra organisasjoner jeg husket igjen fra observasjonene. Å kunne få supplerende svar som kunne bekrefte eller avkrefte mine observasjoner var viktig, samt at jeg fikk mulighet til å stille deltakerne spørsmål som omhandlet det samme temaet som jeg observerte. Videre tenkte jeg at det hadde vært spennende å få intervju konkurrerende organisasjoner, og at det kan gi en ekstra dimensjon til intervjuene. Det kunne være med på å bekrefte eller avkrefte teorier som ellers ikke hadde vært relevante å ta høyde for uten konkurrerende organisasjoner involvert. Valget av informanter var også preget av min forforståelse og inntrykk av organisasjonene, organisasjonens størrelse, og rene egoistiske interesser for å danne en relasjon til de representative organisasjonene. Utvalget i informanter har bredde fordi det er et utvalg av internasjonale og nasjonale organisasjoner, noe som gjør at organisasjonenes omfang er tatt høyde for. Det er også bredde i utvalget når det kommer til hvilke tjenester organisasjonene leverer. Det er aktører fra bank/finans, helse, media, og infrastruktur. Det er offentlige og private organisasjoner. Det er bredde i utvalget i form av at halvparten av informantene er brukere av kompetanseportalen som Dossier leverer, og den andre halvparten er ikke det.

Valget av antall informanter ble bestemt da jeg så listen over deltakere. Informantene ble strategisk ut. Fortrinnsvis valgte jeg informanter som hadde deltatt mange ganger, og som kom fra en organisasjon som ser ut til å ha relativt store HR-avdelinger. Alle informantene har svart ja på spørsmål om de er strategiske pådrivere for HR i sin organisasjon, noe som betyr at det kan være mer sannsynlig å få gode svar på fenomenet jeg undersøker. Jeg har gjennomført intervju av enkeltpersoner. På den måten kunne jeg sikre meg mer bredde i utvalget ved at jeg intervjuet representanter fra flere organisasjoner, slik at jeg fikk flere perspektiver og erfaringer med Dossier Forum. Jeg valgte 8 informanter fordi de representerer

noen ulikheter, og ga meg noen variasjoner som ga ulike dimensjoner til forskningsspørsmålene mine. Min vurdering er at ytterligere informanter ikke ville besvart problemstillingen noe bedre, dermed betraktes utvalget som tilstrekkelig stort (Thagaard, 2002). Thagaard (2002) peker videre på at kvalitative utvalg ikke bør være større enn at det er mulig å gjøre dyptgående analyser. Denne studiens tidsaspekt er et forhold som gjør at utvalget mitt på 8 informanter er nok for å få gjennomført alle de dyptgående analysene.

Nedenfor presenteres informantene. Informantenes kjønn, bakgrunn og arbeidsplass presenteres. Informanten som representerer Dossier Solutions er tilknyttet Dossier Forum. Når det gjelder utdanning er informantene spredt. Nedenfor (tabell 5) følger en fullstendig presentasjon av informantene. Informantene nummeres slik at de selv kan kjenne seg igjen, jeg kan lete etter mønstre i deres svar, samt øke troverdigheten i funnene.

<b>Bakgrunn informantene</b>	
1	Mann. Representerer Dossier Solutions.
2	Mann. Er utdannet lærer, men har bygd på videre med master i ledelse fra BI. Har 19 års erfaring fra privat næringsliv, i internasjonale organisasjoner. Jobber nå i stor organisasjon innenfor privat næringsliv, i Olje og Gass sektoren. Jobber mye med lederutvikling, læring, og opplæring av ledere.
3	Kvinne. Har master i pedagogikk. Seniorrådgiver innenfor HR. Jobber med kompetanse styring i en stor statlig organisasjon, innenfor transport og sikkerhet. Bruker Dossier sin kompetanseportal i det daglige arbeidet.
4	Mann. Ingeniørutdanning. Har i det senere tatt fag som omhandler ledelse. Jobber med HR og ledelse i sin organisasjon, innenfor transportsektoren. Organisasjonen er et statlig foretak.
5	Kvinne. Har master i pedagogikk fra Universitetet i Oslo. Jobber som HR rådgiver innenfor helsesektoren. Bruker Dossier sin kompetanseportal i det daglige arbeidet.
6	Kvinne. Har utdanning innenfor informatikk. Har etterhvert tatt kurs og jobber nå med kompetanseutvikling i sin organisasjon, innenfor mediebransjen.
7	Kvinne. Har master i pedagogikk fra Universitet i Oslo. Jobber som HR rådgiver innenfor helsesektoren.
8	Mann. Har master i psykologi. Jobber med produktutvikling i en organisasjon som, i likhet med Dossier, også har ulike samlinger og nettverk.

Tabell 5. Oversikt over informantene.

Intervjuene ble gjennomført fortrinnsvis på et møterom på plassen der informanten jobbet. Intervjuene varte stort sett mellom 45-60 minutter, men to stykker varte litt kortere fordi informantene hadde avtaler etter intervjuet. Da måtte jeg tenke på hva som var aller mest sentralt å få svar på, og stilte strategiske spørsmål ut fra det. To stykker varte også litt lenger. Jeg gikk gjennom samtykkeskjema med informantene og spurte spesifikt om det var greit at jeg tok opp intervjuet. Deretter presenterte jeg en oversikt over temaene i intervjuguiden (se vedlegg 3) som er informantens bakgrunn, om nettverk generelt, om kunnskapsdeling generelt, og til slutt om Dossier Forum. Videre har jeg sett på ulike dokumenter tilhørende Dossier Solutions, samt dokumenter i forbindelse med koordinering av forumet.

### **3.3.3 Dokumenter**

Dokumentanalyse brukes ofte i kombinasjon med intervju eller observasjon. Relevante kilder som brukes i min analyse er offentlige dokumenter som er knyttet til virksomheten. Dette kan være skrifter av privat karakter eller offentlige skrifter, som stortingsmeldinger og årsrapporter. Publiserte dokumenter er tilgjengelige for alle, mens lukkede dokumenter krever spesiell adgang (Thagaard, 2002). Jeg har sett på publiserte dokumenter tilhørende Dossier som nettsiden deres, og jeg har sett på invitasjoner de sender ut til deltakerne per e-post. Jeg har ikke analysert strategiske dokumenter, men har tatt i bruk de jeg har hatt tilgang til for å berike flere innfallsvinkler inn mot problemstillingen. Dokumentanalysen har som sådan ikke vært en viktig metodisk del av studien, men et godt supplement for å belyse flere sider av fenomenet samt å få frem caset mer tydelig. Observasjon og intervju har som sådan gitt meg data som har høyest verdi for studien, og nå skal jeg videre beskrive hvordan jeg har gått frem for å analysere datamaterialet.

## **3.4 Analyse**

Her presenteres først transkriberingsprosessen. Deretter gir jeg innblikk i valg av analysestrategi, og hvordan jeg har gått frem for å behandle dataene.

### **3.4.1 Transkribering**

Transkribering er en prosess der man gjør datamaterialet klart til analyse. Det er en prosess som gjør talemateriale om til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg valgte å gjøre transkriberingen selv, da det hevdes at man sikrer seg viktige detaljer når man senere skal analysere (Kvale & Brinkmann, 2009). Når det gjelder transkribering av observasjonsdata, tok jeg feltnotater underveis i observasjonen. Dette så jeg på som en klar fordel for å klare å beskrive konteksten og hendelsene så rike og riktige som mulig. På forhånd utarbeidet jeg en observasjonsguide med noen punkter, samt at jeg brukte punktene til Spradley (1980) (se figur 2). Dette hjalp meg til å observere de viktige og riktige tingene. Transkriberingen av observasjonen gjorde jeg mens foredraget holdt på, jeg dempet lyset på skjermen og skrev på tastaturet litt mer diskret enn hva jeg pleier for å ikke bli veldig godt lagt merke til. Transkriberingen inneholdt beskrivelser av det fysiske rommet, spesielle hendelser som skjedde, og det som ble sagt som var relevant for meg og min oppgave.

Jeg transkriberte hvert intervju like etter at det ble utført. Transkriberingen av de første intervjuene gjorde at jeg fikk høre meg selv som intervjuer og hvordan jeg kunne opptre annerledes, og om jeg burde justere spørsmålene mine (Kvale & Brinkmann, 2009), hvilket jeg også gjorde. I transkriberingen av intervjudata brukte jeg et avspillingsprogram til å spille av filer jeg importerte fra lydopptakeren. Denne avspilleren gjorde det lettere for meg ved at jeg kunne spille av lydfilen i redusert hastighet. På den måten fikk jeg med meg alle ord og detaljer i samtalen mens jeg skrev det ned i et Word dokument. Jeg syntes dette fungerte godt, og jeg fikk et godt bilde av mine data underveis i transkriberingsprosessen. Jeg brukte en arbeidsdag på hvert intervju, det tok cirka 8 timer å skrive ut 1 time med lyd. Jeg transkriberte på bokmål for med tanke på anonymitet. Jeg tok med alle ord i transkriberingen, og skrev ned pauser og fyllord. Dette for å få transkriberingen så virkelighetsnær som mulig. Det er imidlertid tatt bort ord som "ehh" og "jaaaa...", da det kan være ubehagelig for informantene å bli fremstilt med slike ord. Det ser også verre ut skriftlig enn det høres ut i virkeligheten. Når transkriberingen var gjort startet en prosess med å analysere de transkriberte dataene.

### **3.4.2 Analysestrategi**

Først og fremst, som jeg har sagt tidligere, valgte jeg en abduktiv tilnærming underveis i hele studieprosessen, og dermed også til analysen. Det betyr at jeg har blandet induktiv og deduktiv metode, dataene påvirker teorien og teorien påvirker temaene for dataene. I analysen av data valgte jeg tematisk analyse, som er en metode for å identifisere, analysere og berette om mønstre og ulike tema i dataene (Braun & Clarke, 2006). Dette gjorde jeg fordi empirien min skal hjelpe meg med å sortere ting i temaer og sammenligne opplevelser fra brukere av forumet. Å sette det opp etter tema ga meg gode muligheter til å sammenligne informantene sine med kunnskapsdeling, nettverk og hvordan dette er i Dossier Forum. En fordel ved tematisk analyse er i følge Braun & Clarke (2006) den fleksibiliteten som denne metoden gir, da denne måten å gjøre det på innebærer en teoretisk uavhengighet som kan gi rike, detaljerte og komplekse data (Braun & Clarke, 2006). Jeg har fulgt en trinnvis modell for tematisk analyse:



**Table 1** Phases of thematic analysis

Phase	Description of the process
1. Familiarizing yourself with your data:	Transcribing data (if necessary), reading and re-reading the data, noting down initial ideas.
2. Generating initial codes:	Coding interesting features of the data in a systematic fashion across the entire data set, collating data relevant to each code.
3. Searching for themes:	Collating codes into potential themes, gathering all data relevant to each potential theme.
4. Reviewing themes:	Checking if the themes work in relation to the coded extracts (Level 1) and the entire data set (Level 2), generating a thematic 'map' of the analysis.
5. Defining and naming themes:	Ongoing analysis to refine the specifics of each theme, and the overall story the analysis tells, generating clear definitions and names for each theme.
6. Producing the report:	The final opportunity for analysis. Selection of vivid, compelling extract examples, final analysis of selected extracts, relating back of the analysis to the research question and literature, producing a scholarly report of the analysis.

*Figur 2. Phases of thematic analysis (Braun & Clarke, 2006, s. 87)*

Som første steg i analysen skrev jeg først ut alle transkripsjonene og lett etter temaer og koder som jeg kunne lage ut fra dataene. Dette ble gjort for å få et overblikk på de temaer som jeg ville fokusere på. I de utskrevne transkripsjonene lette jeg etter temaer med farger for å få overblikk, samt at jeg noterte ned ideer til koder og temaer. For eksempel ble data som handlet om hva som muliggjør kunnskapsdeling farget gult, hva som begrenser kunnskapsdeling grønt, hva nettverk ble turkis og så videre. Fargingen gjorde jeg direkte i Word. Dette, sammen med en forforståelse av hvilke tema som kom frem av dataene, gjorde at jeg fikk en god oversikt. Etterhvert gikk jeg over til å bruke et program som heter Nvivo for å kunne sortere og håndtere transkripsjonene på en oversiktlig måte. Nå er jeg over på trinn 2 og 3 i prosessen. Siden jeg på forhånd hadde kikket over og gjort meg opp tanker etter koder og temaer, begynte jeg å lage koder i Nvivo som jeg sorterte empirien inn i. Dette kunne jeg igjen sette inn i større temaer, lage hovedkategorier og underkategorier. Det ga datamaterialet et godt system, og en fin oversikt over hvilken informasjon jeg samlet til hvert tema.

Etterhvert kunne jeg bevege meg til trinn 4 og 5 i den i den tematiske analyse prosessen. Der samla jeg sammen koder og genererte større temaer ut fra disse. Kodene måtte samsvare med temaene for å få nøyaktige temaer. Det var derfor nødvendig å sette klare definisjoner og navn for hvert enkelt tema som kodene skulle plasseres i. Tema og definisjonene kom ut fra min forståelse og oversikt over datamateriale, samt hvilke teoretiske rammer jeg hadde sett for meg i studien. For eksempel ble kodene "fordel med nettverk", "hva er nettverk" og "hvordan man jobber i nettverk" slått sammen inn under nettverk da de alle omhandlet nettverk som overordnet tema. Etterhvert i datamaterialet vokste det frem noen overordnede tema;

kunnskapssyn, nettverk, og kunnskapsdeling, som dannet grunnlaget for strukturen i oppgaven gjennom teorikapittelet, analysekapittelet og diskusjonskapittelet. Det at jeg så disse mønstrene eller trendene i dataene gjorde at jeg valgte å presentere det på den måten, og etter de nevnte kategoriene som gjenspeiler strukturen i oppgaven. Jeg har valgt å fremstille funn og analyse parallelt. Grunnen til det er at det er vanskelig å stille seg objektivt til det jeg presenterer, til og med i utvelgelsen av materiale gjør man noe som bryter med objektiviteten. I følge Thagaard (2002) tolker man forløpende i tråd med en hermeneutisk tilnærming, og analyse og tolkning kan sees på som to sider av samme sak. Videre medfølger det en rekke etiske hensyn når man gjør en kvalitativ studie.

### **3.5 Etikk**

Observasjon og intervju skaper nær kontakt til deltakerne i studien, og i den forbindelse kan også dataene som samles inn knyttes til de aktuelle deltakerne. Prosjekter som forutsetter behandling av personopplysninger meldepliktige (Thagaard, 2002). Før jeg gikk i gang med å samle inn data meldte jeg studien inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). I søknaden måtte jeg reflektere omkring ulike problemstillinger knyttet til personalopplysninger. Gjennom søknaden sikret jeg deltakernes anonymitet. Søknaden ble godkjent før jeg gikk i gang med datainnsamlingen (se vedlegg 1). På samme måte signerte jeg en taushetsavtale med Dossier. Jeg fikk tilgang til en liste over deltakere som hadde meldt seg på forumet, og skrev under på at den ble behandlet konfidensielt, at jeg ikke opplyser noen om hvem som er på listen, og at alle data som fremkommer er anonymisert. Jeg skriver også om et kommersielt selskap, bruker deres navn, og forsøker å fremstille det på en nøytral og profesjonell måte.

Informert samtykke (se vedlegg 2) ble gått gjennom og signert av begge parter før intervjuene. Dette dokumentet inneholdt informasjon om studien, samt en presisering av at deltakelsen er frivillig, og at det er lov til å trekke når man vil undervegs i studien. I det informerte samtykket ble det informert om konfidensialitet, som handler om å sikre at data som identifiserer deltakerne ikke avsløres (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette ble deltakerne også informert om i forespørsler om deltakelse til studien. Konfidensialitet har jeg etter beste evne prøvd å overholde gjennom en korrekt transkripsjon som sikrer at dataene er tro mot informantenes meninger, samt vurdert observasjoner og sitater nøye for å sikre deltakernes anonymitet. Kvale & Brinkmann (2009) skriver om konsekvenser, og hvilke konsekvenser det

kan ha for deltakerne å være med i studien. Forskeren her har et etisk ansvar for ikke å benytte sensitive opplysninger informantene har gitt som de angrer på, og et ansvar for å ikke skade noen (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har hele tiden vurdert sitatene til informantene, tenkt på hvilken sammenheng de er sagt i for å sikre at jeg ikke tar sitater ut av kontekst for å bekrefte mine antagelser. Informantene har kommet med mange opplysninger som kunne avslørt hvem de er, hvor de jobber, og hvordan de jobber internt, men dette utelates for i gjengivelsen av funn for å skåne informantene og sikre deres anonymitet. Videre er refleksjoner rundt studiens kvalitet nødvendig for å gi innsyn i hvor pålitelig den er.

### **3.6 Refleksjoner rundt studiens kvalitet**

Et kritisk blikk på egen studie er nødvendig. Det er mange faktorer som må tas hensyn til for å sikre at studien blir så valid og pålitelig som mulig. Allerede ved valg av problemstilling og relevante teorier, har man ofte med seg en forforståelse som man går inn i prosjektet med. Det være vanskelig å ikke tolke alt på bakgrunn av forståelsen man har. Når det gjelder valg av metode case den metoden jeg første begynte med. I valget å studere et forum falt det seg naturlig å observere nettopp dette. Observasjon som metode har både styrker og svakheter. Styrken med observasjon i denne sammenhengen er at jeg fikk god innsikt i hvordan et fenomen er i en spesiell case, samt rammene og konteksten rundt fenomenet. Dette argumenterer Thagaard (2002) for som god og verdifull innsikt i hvordan ting foregår. Observasjon hjalp meg til å få en forståelse av konteksten, og hjalp meg på den måten med å forme spørsmål til informantene. Underveis fikk jeg en bedre forståelse av hva informantene snakket om, og kunne se for meg hva de beskrev fordi jeg selv hadde et bilde av situasjonen de befant seg i. Dette er noe som kan styrke studiens *økologiske validitet* (Cicourel, 1982; Nicolini, 2009). Samtidig er to observasjonsøkter på tre timer lite, men som nevnt det maksimale jeg kunne observere forumet i denne perioden. Jeg hadde også en pekepinn på hvordan forumet fungerte fra før, da jeg høsten før studien deltok på Dossier Forum. Forståelsen av konteksten ga meg mulighet til å stille mer relevante spørsmål, som kan gi mer pålitelige data. Det Thagaard (2002) argumenterer for er at man må tenke over er hvilken effekt det har at jeg som forsker er tilstede. I denne sammenhengen tenker jeg at det hadde liten eller ingen effekt. I den første observasjonsøkten var det ingen som visste hvem jeg var eller hvorfor jeg var der. Jeg oppførte meg og handlet som en vanlig deltaker. Det kan tenkes at noen la merke til at jeg noterte litt ekstra under foredragene, selv om også andre gjorde dette. Jeg tror likevel ikke at noteringen hadde noe effekt, da det er naturlig å notere under et

foredrag. Hadde jeg notert veldig mye mens jeg observerte samtaler kunne jeg bli lagt merke til i større grad. Andre gangen jeg observerte møtte jeg noen av informantene, og de visste om studien og at jeg var der for å observere. Thagaard skriver at de etiske sidene knyttet til observasjon også går på hvordan jeg forholder meg til deltakerne (Thagaard, 2002). Jeg vil argumentere for at jeg fremsto som en vanlig deltaker. Jeg hadde fokus på å bli med i samtaler, samt at jeg trakk meg tilbake og noterte under foredragene. Måten Dossier Forum er organisert og lagt opp gjorde til at jeg kunne balansere mellom å delta i samtaler og sitte å notere. Dette gjorde at jeg studert fenomenet i sin helhet og i sin naturlige setting. I tråd med Thagaard (2002) argumenterer jeg derfor for at jeg det er rimelig å anta at jeg i mindre grad har hatt effekt på hvordan deltakerne opplever kunnskapsdeling i Dossier Forum. Dette kunne vært et større problem om observasjonene gikk over lengre tid, eller om jeg kom inn i en organisasjon og ble med på daglige oppgaver jeg ikke var en naturlig del av. Deltakerne i Dossier Forum kan være mange og variable, slik at jeg ikke blir lagt merke til som person i like stor grad som ved et organisasjonsbesøk, for eksempel.

Når det gjelder intervjuing er forholdet mellom intervjupersonene noe som kan gi utslag i resultater. Kvale & Brinkmann (2009) peker på det asymmetriske maktforholdet mellom forsker og intervjuperson. Dette forholdet er noe som kan påvirke resultatet, likevel så opplever jeg at jeg blir tatt godt i mot, og at de ser på meg som representant for mitt fag fremfor "student". Jeg følte meg avslappet og rolig i intervjuene. Samtidig kan det å stille gode spørsmål være en kunst, og det er langt i fra en enkel affære (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har vært gjennom intervju som metode på bacheloroppgaven, samt gjennom et empirisk arbeidskrav, men har likevel begrenset erfaring med metoden. Med mer erfaring kunne jeg fått mer ut av intervjusituasjonen og da særlig i å stille de gode oppfølgingsspørsmålene. Noe som hjalp til med å motvirke dette var at jeg transkriberte underveis etter hvert intervju. Jeg hadde 2 intervjuer på en uke, før det var to uker til neste runde, slik at jeg hadde god tid til å se på hvilke spørsmål som fungerte og ikke, samt å se hvor det var naturlig å komme med gode oppfølgingsspørsmål. 6 av 8 intervju varte mellom 45 og 60 minutter, men jeg intervjuet en gruppe som har en hverdag preget av møter. De aller fleste måtte videre i møter etter intervjuene, og to av intervjuet varte bare mellom 30-45 minutter som følge av dette. Jeg er derfor glad jeg hadde hatt tre-fire intervjuer før dette, da jeg kunne konsentrere meg om spørsmål som jeg følte ga meg mest relevante svar i henhold til forskningsspørsmålene. Bruken av opptaker er også noe som kan gi en effekt i intervjusituasjonen, der jeg har argumentert for i etiske retningslinjer at jeg har fått tillatelser

til dette. Båndopptakeren kan gjøre at noen ikke blir helt trygge eller komfortable i situasjonen. Jeg kan ikke vite eksakt hvorvidt opptakeren påvirket informantene, men jeg opplevde det ikke jeg som et problem ved noen. Alle ga uttrykk for at de var vant til det og flesteparten hadde vært med på det før eller brukt det selv i sine oppgaver. Fordelen med å ta det opp er at jeg da får transkribert helt korrekt hva informantene, noe som gir meg helt nøyaktige data. Det følte også lettere for meg å være deltakende i samtalen, da mitt fulle fokus ikke var på å notere, men på samtalen og intervjupersonen. Dette var noe som gjorde at jeg lettere kunne komme med oppfølgingsspørsmål og bekrefte informantene.

Kvale & Brinkmann (2009) peker på at det kan være vanskelig å gjenskape dialogen uten å tape viktig kontekstuell informasjon. Av den grunn er det viktig å behandle transkripsjoner og data så nøyaktig som mulig, for å styrke den deskriptive kvaliteten (Kvale & Brinkmann, 2009). Sitater og data er derfor nøye lest gjennom og valgt ut. Jeg har tenkt over i hvilke sammenhenger de er brukt slik at jeg ikke bare bruker data tatt ut av kontekst for å bekrefte min forforståelse. Denne forforståelsen har jeg hatt med meg gjennom teoretiske begreper, og det er viktig at å være klar over at jeg hadde dette med meg når jeg transkriberte og analyserte. Alt informantene sier blir tolket inn i en teoretisk kontekst, noe som kan fremstå som snevert og lite nyansert for informantene (Thagaard, 2002).

Det kan være vanskelig å generalisere subjektive funn fra 8 informanter, men det kan gi en god pekepinn på hvordan akkurat dette fenomenet oppleves. Det er også formålet med studien å beskrive et fenomen ut fra opplevelsene til deltakerne og meg. Jeg har gjort noen grep for å prøve å øke validiteten på oppgaven så mye som råd. For det første har jeg argumentert for at observasjon og intervju samlet vil svare godt på hvordan kunnskapsdeling som fenomen utarter seg generelt og spesielt i Dossier Forum. I tillegg har jeg valgt å legge "alle kortene på bordet" i dette kapitlet slik at leseren får et innsyn i metoder, og alle valg og steg i prosessen. Dette har jeg gjort for å gjøre studieprosessen så transparent for leseren som mulig.

Når det gjelder generalisering og overføring til andre typer nettverk så tror jeg mine funn kan knyttes opp til andre nettverk med relative like egenskaper. Andre forumlignende nettverk der de samler deltakerne så og så mange ganger i året, og der de ikke har de sterkeste relasjonene vil kanskje gi mye av de samme resultatene som i min studie. Om man studerer et nettverk internt i en organisasjon, for eksempel, så tror jeg at kunnskapsdeling der er mye ulikt da det kanskje er sterkere relasjoner i praksis, og at kunnskap kanskje skapes og deles gjennom å løse oppgaver sammen. Fokuset på å løse oppgaver knyttet til organisasjoners oppgaver er

ikke noe som er så gjeldene i et nettverk med svakere relasjoner, slik som Dossier er. Hvis man ser resultatene fra studien og ser på om jeg ville funnet det samme om noen år, så tror jeg det avhenger av formatet de velger å ha videre. Om de har nettverket organisert slik det er nå tror jeg at mange av mine resultater vil være gjeldende også da, forskjellen kan være at man får flere faste deltakere som deltar og utvikler enda tettere relasjoner som de kan dele kunnskap med utenfor forumet også. Om Dossier organiserer forumet annerledes, og legger opp til et "workshop" lignende arrangement med diskusjoner rundt forskjellige temaer, ville resultatene omkring kunnskapsdeling sett annerledes ut, da det kanskje hadde vært en større effekt av det akkurat der og da. Likevel, som man ser av funn i neste kapittel, er det ikke sikkert alle deltakerne er interessert i dette, da de liker formatet som det er.

### **3.7 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg gått grundig gjennom hvilke metoder som er brukt og hvilke valg jeg har gjort for å øke troverdigheten til studien. På bakgrunn av at jeg ville forså et fenomens hvordan og hvorfor var kvalitative metoder det mest naturlige for meg. I mitt tilfelle var case på plass før jeg valgte en tilnærming til det, og casen hjelper meg til å få en dypere forståelse av kunnskapsdeling i nettverk som fenomen. Observasjon ble valgt for å få forstå både konteksten og rammene rundt forumet. Jeg interagerer med deltakere på forum og fikk dermed en forståelse hvor mye deltakerne snakket sammen og hvilke temaer som ble snakket om. Observasjonen hjalp meg til å utarbeide spørsmål til intervjuguiden, samt at min opplevelse av konteksten hjalp meg til å forstå deltakernes svar. Transkriberingen skjedde umiddelbart etter intervjuene, og jeg hadde satt av tid til å transkribere ferdig mellom de første intervjuene. På den måten fikk jeg se hvilke spørsmål som var gode, og hvilke jeg kunne forandre litt på. Under det systematiske arbeidet med transkriberingen ble jeg godt kjent med materiale som jeg senere kodet systematiske inn i koder som vokste frem av empirien. Hele prosessen har vært abduktiv, der jeg kontinuerlig har vekslet mellom teori og data. Jeg har analysert data ut fra teoretiske begreper og standpunkt samtidig som jeg har latt kategorier og teorier vokse frem som følge av funn i datamaterialet. Underveis har jeg hatt en klar oppfatning av hvilke etiske problemstillinger jeg som forsker kan stå ovenfor, og har av den grunn vært tidlig ute med å sette meg inn i disse for å være så profesjonell som mulig. Jeg søkte NSD tidlig, der jeg også utarbeidet et samtykkeskjema som informantene signerte. Refleksjoner rundt studiens kvalitet er også noe jeg hele tiden har jobbet for å styrke, og dette kapitlet vil vise deg hvilke valg jeg har tatt og hvorfor, for å gjøre min prosess så transparent

som mulig. Gjennom kapitlet har jeg forsøkt å vise leseren hvordan studien er gjennomført i praksis.

## 4 Funn og analyse

*Datoen er den 24.1.16, og klokken viser 9.30 på morgenkvisten. Jeg har tatt på finskjorta, de skinnende skoene, og funnet frem datamaskinen som ligger godt i den brune skinnveska mi. Jeg går spent inn i det ærverdige Nasjonalgalleriet. Rundt meg henger det kunst på veggene. Når jeg entrer rommet kjenner jeg en god og lun stemning. Tonene fra pianoet gir rommet en god atmosfære, der folk smiler, hilser, prater. De trekkes mot serveringsbordet der det bugner av kaffe, croissanter og fersk frukt. Til musikken går praten lett rundt i lokalet. Jeg teller etterhvert at mellom 90 og 100 mennesker er møtt frem. Alt er duket for et nytt Dossier Forum.*

Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på hvordan kunnskapsdeling foregår i Dossier Forum. Observasjon gjør det mulig å se på hvilke fysiske forhold som muliggjør eller begrenser kunnskapsdeling. Gjennom intervju har jeg funnet et representativt utvalg av deltakere som gi meg svar på hvordan de opplever at kunnskapsdeling fungerer i dette forumet. I dette kapittelet blir funnene fra observasjoner og intervjuer presentert og analysert. I kapittel 4.1 ser jeg på hvilke kunnskapssyn som finnes i datamaterialet. I 4.2 presenteres funn om nettverk, og deretter presenteres det i 4.3 funn om kunnskapsdeling. Kapittelet avsluttes så med en kort oppsummering i 4.4 av hovedpunktene fra analysen. I funn og analyse blir informantene i oppgaven omtalt som informant 1 til og med 8 (se tabell 5).



Bilde 3. Deltakerne sitter på rekker og rader.



## 4.1 "Jeg tror på mange måter det er det du har og det du tilegner deg når du tester ut"

Hvilket syn på kunnskap som kommer frem av dataene er vesentlig for å skille mellom informasjon og kunnskap. Det er også viktig for å få en bedre forståelse av kunnskapsdeling, og om det blir sett på som et sosialt eller kognitivt fenomen. Refleksjoner omkring dette kan hjelpe til med å vite hvordan en skal legge til rette for kunnskapsdeling. Når det gjelder kunnskap som strukturperspektiv, noe man *har*, så pekte flere informanter på at kunnskap gir deg en posisjon. Informant 2 sa at:

*(...) de går litt bevisstløst omkring og tenker "okey, hvorfor skal jeg dele kunnskap". Kanskje de ikke er interessert i det, ikke sant. Også har du det som går på at kunnskap er knytta til en viss posisjon, du posisjonerer deg i et system ved at du er en type ekspert.*

Slik jeg tolker det informanten sa her så er det at kunnskapen er knyttet til noe man har, og i dette tilfellet viste han til at man kanskje kan velge om man skal dele denne kunnskapen eller ikke. For meg virker dette som en tydelig egenskap ved strukturperspektivet på kunnskap. Kunnskapen er strukturert i individets hode, der individet selv velger om kunnskapen skal deles eller ikke. Dette gjør at individ kan opprettholde eller ta forskjellige posisjoner, at kunnskapen gir en fordel i konkurranse med andre organisasjoner, eller i konkurranse mot andre arbeidstakere. Dette støttes av informant 6 da hun snakket om et tøft frilansmarked i mediebransjen: *"ute i det tøffe frilanser markedet så er på en måte kunnskapen din den største fordel du har og dermed er du litt mer restriktiv på delingen"*. Informant 7 pekte også på kunnskap som noe individer har: *"... det jeg legger i kunnskapsdeling er det å ha vilje og evne til å faktisk gi av sin egen kompetanse/kunnskap til andre, og da er deg gjennom ulike arenaer og fora man kan gjøre det på"*. Videre sa informant 2 noe som kan relateres til et strukturperspektiv:

*(...) altså du kan begynne med kunnskap som du har fått fra lærebenken eller universitetet, men du må koble det med hvordan læringen ser ut. Hvis du ikke får til den koblingen så blir du kjempe frustrert. Du må forstå hvor du er, også kan du begynne med å forstå koblingen mellom endringer og forbedre og tilpasse.*

Slik jeg forstår informant 2 sa han at kunnskap er individuelt og tilegnet gjennom formell opplæring, men at du må anvende kunnskapen og tilpasse den til omgivelsene som individet inngår i for å anvende kunnskapen på riktig måte. Det blir altså noe du innehar, men som må

tilpasses for å kunne tas i bruk på riktig måte. På en annen side uttrykte informant 2 seg om det praksisorienterte synet:

*Tradisjonelt tenker man kanskje at kunnskap skapes i klasserom. Men jeg har opplevd at kunnskap skapes hele tiden. Særlig etterhvert som verden og arbeidslivet blir mer og mer kompleks og sammensatt, så opplever jeg at kunnskap skapes nærmest kontinuerlig. Kunnskap skapes jo med egen friksjon, og i alle mulige sammenhenger, i møter og måtte reflektere sammen med andre.*

Han peker her på kunnskap som noe sosialt via møter og refleksjon med andre. Han går fra å si at kunnskap skapes i klasserommet til å si at det er en kompleks og dynamisk prosess som skapes hele tiden. Min tolkning av den siste setningen er at kunnskap flyter, skapes og deles gjennom å gjøre, samt gjennom dialog med andre. Dette poengterer informant 2 selv også: "men kunnskap skapes vel mer, da tenker jeg sammen med andre". Informant 5 snakker også om det sosiale når hun sier at:

*Man utvikler seg gjennom de erfaringene man gjør, gjennom samhandling med mennesker og de oppgavene man gjør, så oppnår man jo stadig ny kunnskap. Det er jo ikke noe statisk, det er jo hele tiden i bevegelse. Dynamiske prosesser.*

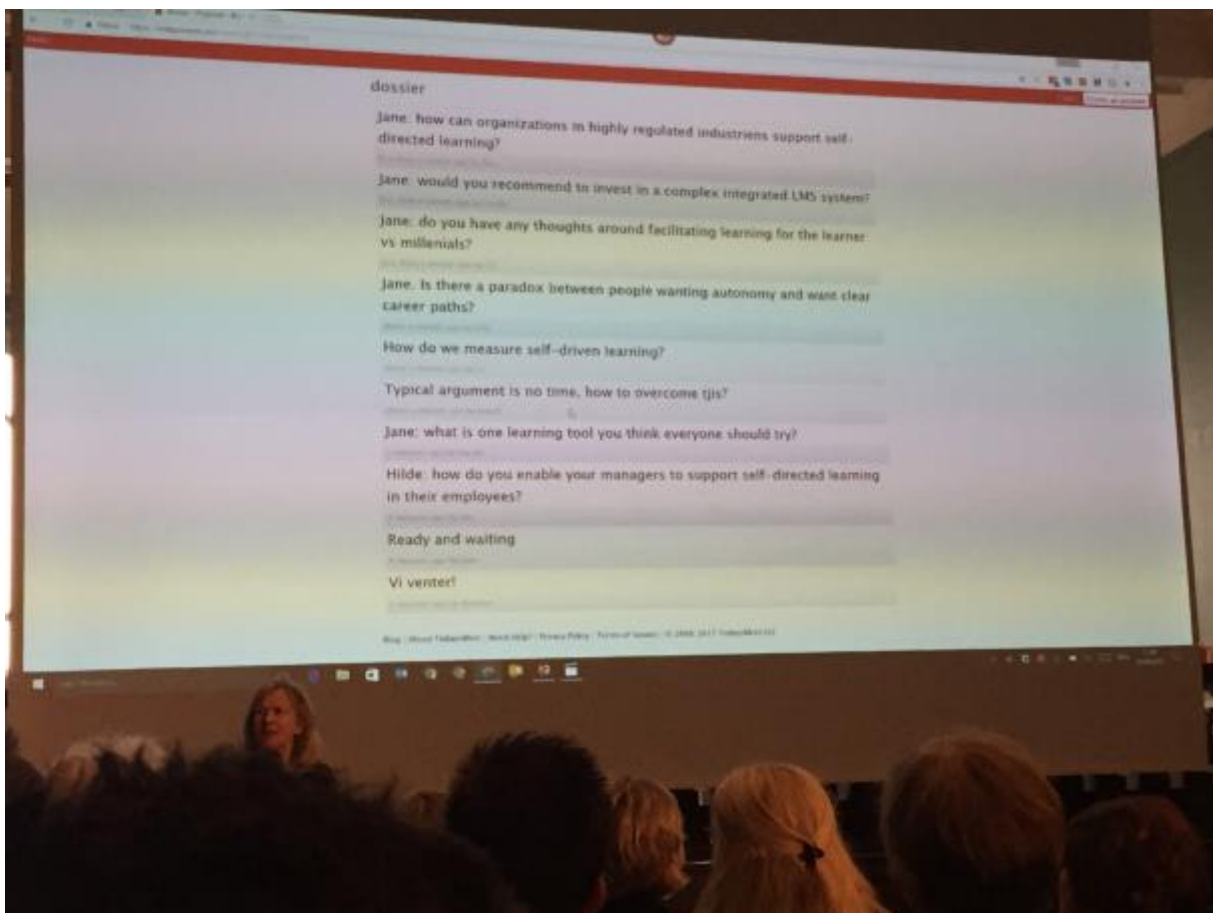
Å dele erfaringer, samarbeide og legge opp til interaksjon tolker jeg som en praksis der kunnskap skapes og deles gjennom sosial samhandling. Et annet syn som kom frem av informantene er et helhetlig syn på kunnskap. Informant 4 snakker om opplæring i sin bedrift:

*Og det vil si at vi bruker mye blended learning, det baserer seg mye på klasseromsundervisning og det som er standard. Men så dreier det seg mye om fysisk håndtering av komponenter i dag, du skal ut å skru på de komponentene som ligger ute, og samtidig så har vi noen yrkesgrupper som du kjører mye simulatorer på.*

Slik jeg ser det har denne bedriften et helhetlig kunnskapssyn, der begge sidene ved kunnskap kom frem. Strukturert i form ved at man tar til seg eksplisitt kunnskap i tradisjonell undervisning eller e-læringskurs, og mer praktisk i form av at arbeiderne må ut og anvende kunnskapen praktisk. Informant 4 presiserer dette enda tydeligere når han sier: "for de som gjør dette så må de ha den teoretiske ballasten og også ha fysisk erfaring på hvordan ting er". "Blended learning", å ta i bruk blandede og varierte læringsmetoder som e-læring og praktisk trening, kan være et godt eksempel på en tilnærming som støtter de to synene på kunnskap. Videre sa også informant 8 at begge synene på kunnskap er viktige:

*Jeg tror det er en del av begge deler. Jeg tror på mange måter det er det du har og det du tilegner deg når du tester ut, når du jobber med problemløsning på egenhånd, du prøver og du feiler, om det er teoretisk eller fysisk.*

I forumet har jeg selv sett at hovedvekten av aktivitetene er foredrag, noe som kan støtte strukturperspektivet på kunnskap. Her blir kunnskapen presentert av foredragsholder verbalt og gjennom verktøyet PowerPoint skriftlig. Kunnskapen blir presentert og det er litt opp til deltakerne å gjøre noe med kunnskapen for å få noe ut av det, og det jeg så var at mange noterte og tok bilder underveis i foredraget. Dette støttes av informant 8 som sier: "jeg så mange som bare skriver så blekket spruter og hamrer løs på tastaturet ikke sant, så det treffer jo". I forumet har jeg sett kunnskap som støtter seg til et praksisorientert syn. Det er gjennom dialog jeg primært så dette. Begge foredragsholderne hadde noe interaksjon med publikum, som gjorde at deltakerne gjorde oppgaver med sine mobiltelefoner.



Bilde 4. Deltakerne sender inn spørsmål til foredragsholder via digital plattform, 20.04.17.

Deltakerne fikk testet ut spill og diskusjonsplattformer, der de brukte sin mobiltelefon for å logge seg på spillet eller plattformen. På bilde 2 ser man spørsmål fra deltakerne på storskjerm. Spørsmålene ble besvart av foredragsholder, og diskutert i noen grad med spørsmålsstillere. Dette ga en god interaksjon mellom foredragsholder og deltaker, samt mellom deltakerne. Mitt inntrykk var at dette førte til gode dialoger underveis med

sidepartneren, samt at vi fikk gjøre ting i praksis. Dette førte til at jeg husker de sekvensene godt. Videre ble det lagt opp til noe interaksjon mellom deltakerne der vi diskuterte ulike problemstillinger som foredragsholder ga oss. Det var gjerne knyttet til tema for foredraget og vinklet inn mot hvordan man selv jobber med det temaet, og opplevelser omkring det. Slik jeg opplevde det fikk jeg et godt innblikk i hva deltakerne jobbet med og hvordan de håndterte den aktuelle problemstillingen på sin arbeidsplass. Jeg oppfattet det som enkelt å snakke med meddeltakere angående slike tema, da de virket åpne og engasjerte når vi fikk fem minutter til å diskutere med sidemannen.

Intervjuene indikerer at informantene har et helhetlig syn på kunnskap, som noe man innehar og som skapes gjennom samhandling og praksis. Det vil jeg argumentere for fordi det ikke virker som noen av informantene kun ser på kunnskap som det ene eller andre, men heller svarer på en måte som kan relateres til begge perspektivene. Likevel har jeg funnet forskjeller i svar som kan antyde en forskjell i hvordan informantene ser på kunnskap.

Tema	Funn fra intervjuene	Funn fra observasjoner
Strukturperspektivet	<p>Kunnskap gir deg posisjon</p> <p>Kunnskap er noe individet innehar, og som man kan velge selv om man vil dele eller ikke.</p>	<p>Kunnskap presenteres av foredragsholder. Kunnskapen fremkommer i PowerPoint.</p> <p>Deltakerne noterer ned det foredragsholder sier, noterer fra PowerPoint og tar bilder av slides.</p>
Praksisperspektivet	<p>Kunnskap skapes via andre gjennom arbeid og dialog.</p> <p>Kunnskapen ligger tett koblet mot handlinger</p>	<p>Deltakerne diskuterer problemstillinger gitt av foredragsholdere.</p> <p>Deltakerne snakker sammen før, i lunsjpausen, og etter foredragene.</p> <p>Deltakerne er med på bruk av teknologier som presenteres av foredragsholder.</p>
"Bridging epistemologies"	<p>Kunnskapen er noe som individer innehar, som de også kan bruke og utvikle gjennom arbeid og dialog med andre.</p>	<p>Kunnskapen som blir presentert av foredragsholder anvendes i diskusjoner underveis og i etterkant av foredraget.</p>

Tabell 6. Oppsummert analyse av kunnskapssyn.

## 4.2 "Nettverk er en gruppe mennesker som du har noe til felles med, som man kan dele kunnskap og kompetanse med"

Informantene fikk spørsmålet om hva de legger i begrepet nettverk. Denne informasjonen vil jeg bruke til å se hvorvidt Dossier er et nettverk som kan fasilitere kunnskapsdeling. Informantene virker å ha like oppfatninger av hva nettverk er.

*Når jeg tenker på nettverk i den settingen her så ser jeg for meg et nett. Nå ser jeg sånne hoder som har sånne streker mellom hodene så de blir et nett. Så det er jo formelle relasjoner da. I hovedsak. Hvor man har, man har en lik plattform, man har en lik agenda, eller altså, et felles område som man på en måte kobles gjennom. Som for eksempel Dossier, kunder av Dossier blir jo et nettverk som kan spille på hverandre og bruke hverandre og dele erfaringer (Informant 5).*

Et fellestrekk blant informantene er synet på nettverk som forbindelser og relasjoner. Informant 3 sa at nettverk for henne er faglige forbindelser. Informant 4 sa at nettverk overordna er kontakt med personer, og at det er et knippe personer med sine fagspesialiteter som man kan ha kontakt, eller føre en dialog med. Noen av informantene snakket om det å "dele erfaringer" som en viktig del av et nettverk, samt "lære av hverandre" og "dele og utvikle kompetanse". Informant 7 utdyper dette når hun sa: "nettverk er en gruppe mennesker som du har noe til felles med, som man kan dele kunnskap og kompetanse med". Ved at informantene trakk frem relasjoner og å bruke de for å dele kunnskap og kompetanse knytt til nettverk er interessant. Deling av erfaring og kunnskap støttes av informant 7 som sier at: "det jeg bruker nettverk mest til da, tilegne ny kompetanse og det å få lov til å dele kompetanse med andre". Det støtter mine tolkninger om at nettverk blir sett på som en arena som er godt egnet til å dele kunnskap. Informant 8 ser ut til å støtte det at nettverk er en arena for å dele erfaringer og kunnskap, når han snakker om hvorfor nettverk er viktig.

*(...) muligheten til å snakke med andre som sitter med andre utfordringer, som kanskje har løst det på en annen måte, og det er mye verdi i det. For da kan du også snakke om, du kommer med ulike eksempler, også ser du alle rundt bordet som sier "å ja, dette skjer med oss hele tiden". Og den måten å jobbe sammen på innenfor nettverk er kjempeviktig.*

Videre snakket informant 7 om hvordan hun arbeider med kunnskapsdeling i nettverk. Hun uttrykte at klassen hun studerte i har dannet et nettverk. Klassekameratene jobber nå i ulike organisasjoner, og de har dannet en gruppe på internett hvor de deler kunnskap og erfaringer fra sin arbeidsplass. Det kan se ut som at nettverk skaper gode arenaer for å møtes, utvikle

relasjoner og senere kunne dele både erfaringer og kunnskap gjennom de relasjonene som vokser frem.

#### 4.2.1 "Relasjoner i nettverk er viktig"

Relasjoner i nettverk blir av informantene pekt på som viktig. Informant 3 *"tenker at relasjon er viktig, og at det skal være preget av at man må gi og ta"*. Videre sier informant 5 at *"selvfølgelig er relasjoner viktig"* og legger til at *"... noen er jo veldig åpne for innspill og veldig lette å snakke med. Det går jo ofte på hvem du kjenner og hvem du ikke kjenner"*. Som jeg forstår informant 3 og 5 så mener de at relasjonene og det å kjenne noen kan være trygt, og ha noen effekter som at man kan gi og ta, og at det blir lettere å snakke med de man har en relasjon til. Effekten av relasjoner blir i teorier om nettverk (jfr. kap 2.2) presentert. Her presenteres fordeler og ulemper ved sterke og svake bånd. Det pekes på hvilken effekt relasjoner for blant annet deling av kunnskap i nettverk. Informant 4 sa:

*Man må kjenne hverandre. Man må kjenne hverandre for å dele relevant informasjon, og det å bygge å ha det nettverket. Hvis du ikke har nettverket så begynner du på et annet nivå når du skal finne ut om du snakker om de samme tingene, om dere har samme forståelse av de samme tingene, og det vil ta lengre tid. Så det er viktig å ha en felles plattform som gjør at det er enkelt å sende en mail, eller enkelt å ta en telefon.*

Relasjonen blir her pekt på som helt nødvendig for å kunne dele kunnskap. Det å ha en felles plattform blir pekt på som viktig for å ha en gjensidig kontakt der deltakerne kan lære av hverandre. Slik jeg forstår informanten mener han at et sterkt bånd gjør at diskusjonene og muligheten for å forstå de samme tingene kommer opp på et høyere nivå. Videre pekte informant 2 på viktigheten av nære relasjoner med tanke på læringsutbytte:

*"Det er klart at det er mest effektivt sånn i forhold til læringsutbytte at det er nære relasjoner, når det gjelder alle typer grupper og nettverk. Du kommer jo tettere på hverandre om organisasjonen er tett og nær og da er det lettere å snakke åpent og ærlig. Derfor så må man legge vekt på dimensjon, det er mest effektiv, du får lært mer, fordi det er en viss grad av tillit slik at folk kan være åpne og tydelig. Så mitt svar er definitivt at tettere relasjoner er mer effektivt."*

Informant 2 pekte her på dimensjonen av nettverk og at det kan påvirke effektiviteten med tanke på læringsutbyttet i nettverket. Jeg tolker det slik at nettverk som er mindre og har tettere relasjoner vil for han virke mer effektivt, da sterkere bånd åpner opp for relasjoner som er preget av tillit. Dette gjør at folk i nettverket kan være mer åpne og tydelige, og igjen gir en effekt som han mener er positiv for læring. Informant 7 støtter seg til at tette relasjoner er

positivt for læringen i gruppa, men har også et annet syn som jeg finner interessant. Hun sier at:

*For min egen del så syntes jeg det er fint både med folk som jeg ikke nødvendigvis ikke har så tette relasjoner med, for da er det ofte folk som har en litt annen bakgrunn og kanskje andre erfaringer enn det jeg har. Også får jeg lært veldig mye nytt. Samtidig så vil jeg nok si at læringen vil forekomme bedre dersom du har en trygghet i gruppa, det å ha et tettere bånd slik at du er trygg på det du sier, og at det blir oppfattet på riktig måte og at folk vil deg vel da i nettverkene. Så det å ha den varige endringen av atferd, også ta til seg den læringen det tror jeg nok kan være enda bedre der du kan være tett på og er litt kjent med nettverket først.*

Slik jeg forstår informant 7 mener hun at de svakere båndene mellom deltakere kan være positivt med tanke på kunnskapsdeling og læring. Effekten av svakere bånd er for henne at hun kan delta i forskjellige nettverk der folk med ulike bakgrunner og andre erfaringer kan bringe noe nytt på banen som hun ikke har erfaring med, og at det kan være positivt. Likevel pekte hun også på at de tette relasjonene er viktig, spesielt med tanke på å god kjennskap for å bli oppfattet på riktig måte, at folk vil deg vel, og at de tette relasjonene kan være viktig med tanke på endring og læring i et langtidsperspektiv. På samme måte tolker jeg relasjoner som viktig for kunnskapsdeling. Når det kommer til hvorvidt deltakerne opplever at de har relasjoner i Dossier Forum sier noen alle snakker med et to- tre stykker. Noen informanter sier at de får gode relasjoner til andre deltakere, mens andre peker på at relasjonene oppleves som mindre sterke og litt overfladiske. Noen av relasjoner har vist seg å vokse frem på utsiden av forumet.

#### **4.2.2 "Man foretar kunnskapsdelingen på utsiden av rommet"**

En interessant tilnærming til nettverk, som noen av informantene sa Dossier la til rette for, var muligheten til å danne seg nettverk i etterkant av Dossier Forum. De brukte Dossier Forum for å opprette nye relasjoner. Informant 4 snakket om hvordan han har fått relasjoner ved å være deltakende i forumet:

*Men det er jo sånn at ut fra noen av de som vi har gjennom Dossier Forum så har jeg truffet noen som jeg har møtt etterpå. Helt bevisst fordi at vi fant tonen, og vi velger å møtes i separate møter utenom Dossier. Veldig nyttig. Det har vært kjempe spennende og da diskuterer hva og hvor offentlig virksomhet, og hvordan vi har felles utfordringer.*

Slik jeg tolker dette kan Dossier Forum være en arena der folk innenfor samme bransje møtes. informant 4 kom med et konkret eksempel på at deltakelse i forumet har gjort at han har

opprettet kontakt med noen han kan dele kunnskap sammen med. Videre bekreftet han dette ved å si at: *"da foretar man jo kunnskapsdelingen på yttersiden av det rommet, også tenker jeg det er fint hvis Dossier kan fasilitere dette"*. Det er i så måte verdifull informasjon, da den er vanskelig å observere, men må knyttes til deltakernes egne opplevelser av forumet og hvilke konsekvenser deltakelsen har hatt for den enkelte. Det jeg imidlertid så under observasjonene var at det var mye interaksjon mellom deltakerne i pausene, noe som kan tyde på at det er fullt mulig å opprette slike relasjoner. Informant 5 så også ut til å være deltakende utenfor forumet:

*Gjennom Dossier har vi kommet i kontakt med andre organisasjoner som ligner oss. (..) man har noen som ligner seg som har de samme utfordringene og rammefaktorene, og det er jo de som kanskje finner hverandre da. Både i forumet og utenfor forumet.*

Her pekte informanten på at de selv har tatt kontakt med andre utenfor forumet. Forskjellen ligger også litt i at de i informant 5 sin organisasjon bruker Dossier Solutions sin kompetanseportal, og får dermed kontakter via Dossier også utenfor forumene. Likevel pekte informanten på muligheten for å finne hverandre på forumet, slik at forumet kan være en fin arena for å danne relasjoner som senere kan bli viktig knytt til kunnskapsdeling. På hva som fungerer best med Dossier som nettverk svarte informant 5 at: *"det er egentlig opprettelse av kontakt. For oss har den kontakten vi har fått med andre vært viktig"*. Dette støttes igjen av informant 7 som på spørsmålet om hva Dossier kunne gjort annerledes svarer at:

*(..) å legge enda mere til rette for at folk får snakket sammen på tvers og at det skapes den tryggheten og skapes et ønske og behov for å skape en dialog i etterkant. Da åpner du en mulighet for og ikke bare ha det Dossier nettverket men skape et mye større nettverk utenfor også. At det kan legge til rette for at det brer mere om seg da.*

Dossier kunne lagt opp til mer dialog, noe som kan opprette flere relasjoner, og i så måte flere å kontakte utenom forumet. Videre tenker jeg at alle muligheter er åpne for det. Gjennom mine observasjoner var det mellom 90-100 mennesker til stede, de fleste snakket sammen før, underveis og etter forumet. Om man får engasjert eller lagt opp til flere dialoger under forumet kan man i enda større grad få kontakter man kan ha en dialog med også utenom forumet. Når det kommer til virtuelle fellesskap pekte informant 7 på at nettverk som kunne styrket Dossier sin rolle i kunnskapsdeling; det å opprette nettverk med deltakerne som har vært med på digitale plattformer. Hun sa at det en gang ble opprettet en facebookgruppe, men at det aldri var noen som bidro inn. Om Dossier kunne skapt en arena med lav terskel for å dele, og som hadde gjort at man fikk mer oversikt over deltakere, og at det ble en gruppe med



aktivitet kunne dette styrket relasjonene utenfor forum, deltakerne i mellom, og kanskje bidratt med enda mer kunnskapsdeling under og utenfor forum.

### 4.2.3 Oppsummering av nettverk

Tema	Funn fra intervjuer	Funn fra observasjoner
Nettverk som kanaler	<p>Kjennskap eller svakere relasjoner er positivt med tanke på kunnskapsdeling. Man kan da snakke om andres bakgrunn eller erfaringer, og på den måten lære mye nytt.</p> <p>En arena hvor en gruppe mennesker kan dele erfaringer og kunnskap. Nettverk blir brukt for å dele kunnskap med andre.</p>	<p>Deltakerne interagerer mye med hverandre. Ut fra opplevde samtaler og observasjoner er ikke båndene mellom deltakerne veldig sterke. Snakker ofte om faglige temaer.</p>
Nettverk som fellesskap	<p>Det er lettere å snakke med folk man har en relasjon til. Nære relasjoner er viktig for læringsutbyttet.</p> <p>Relasjonsbygging i forumet har gjort til at deltakerne har opprettet nettverk på utsiden av forumet. Det er mulig å opprette noen relasjoner som man kan dele kunnskap med i utenfor forumet. Individuer med felles utfordringer eller identitet møtes for å dele erfaringer rundt dette.</p>	<p>Noen ser ut til å kjenne igjen hverandre, og kan ta opp igjen tråden fra forrige gang.</p> <p>Interaksjon mellom deltakere kan skape relasjoner deltakerne i mellom.</p>
Virtuelle nettverk	<p>Virtuelle nettverk kan styrke muligheten til å styrke relasjoner og dele kunnskap på utsiden av forumet.</p>	

Tabell 7. Oppsummert analyse av nettverk.

## 4.3 "Å ha en åpenhet og delingsvilje tror jeg er kjempeviktig"

Denne delen er delt i to. Del 4.3.1 ser på kunnskapsdeling generelt, så hva som kan muliggjøre kunnskapsdeling, før jeg ser på hva som muliggjør kunnskapsdeling i Dossier Forum. Del 4.3.2 ser på hva som begrenser kunnskapsdeling generelt, og hva som kan begrense kunnskapsdeling i forumet spesielt.

### 4.3.1 "Kunnskapsdeling bidrar til en form for utvikling, og effektivisering av prosesser"

Når det gjelder hva informantene legger i begrepet kunnskapsdeling svarte informant 4 at det er: *"å dele kunnskap som ligger bak forskning og prosedyrer. Men også like mye å dele kunnskap som dette er en smart måte å gjøre det på"*. Her pekte informanten på det å dele kunnskap i form av teorier, samt å dele kunnskap om prosedyrer og måter å løse ulike oppgaver på. Informant 3 sa at i kunnskapsdeling ligger det å *"dele kunnskap og erfaringer"*. Informant 5 støtter dette ved å si at *"det er det å faktisk dele"*. Informant 7 utvider det litt og sier at *"det jeg legger i kunnskapsdeling er det å ha vilje og evne til å faktisk gi av sin egen kunnskap til andre, og da er det gjennom ulike arenaer og fora man kan gjøre det på"*. Her blir det pekt på at det ikke "bare" er å dele, men at det henger sammen med en motivasjon for å gjøre det. Man må, i følge informanten, selv velge å dele. Videre når det kommer til viktigheten av kunnskapsdeling sa Informant 8:

*Vi er ofte satt i mønstrene vår. Jeg tror at om du får være sammen med andre mennesker som tenker litt annerledes så er det ikke sikkert at det lander på de samme tjenestene, produktene, løsningene eller teoriene, som du ville kompt på vanligvis.*

Her tolker jeg at informanten ser på kunnskapsdeling som viktig for å bruke hverandres likheter og ulikheter til å lære av hverandre. Det at det gir en verdi å være flere samlet, og at du da kommer på flere ting når du er i en gruppe eller et nettverk. Hvorfor informantene skal drive med kunnskapsdeling viste det seg svar som at lønnsomhet og effektivitet er gode grunner for å dele kunnskap. Informant 5 sa at:

*Man lærer å gjøre ting på en mer effektiv måte. Å gjøre det mer lønnsomt. At kunnskapsdeling bidrar til en form for utvikling, og effektivisering av prosesser. Man prøver jo hele tiden å forbedre ting, man vil jo ikke gå tilbake noen steg, så jeg tenker at den kunnskapen man tilegner skal bidra til at noe blir bedre.*

Ut fra dette tolker jeg at hun ser på kunnskap som en ressurs, og at det å dele denne ressursen kan bidra til at noe blir mer effektivt og lønnsomt. Videre skal faktorer som tillit vise seg å være viktig for kunnskapsdeling.

### **"Tillit er jo et kjerneord her"**

Jeg har ønsket å finne svar på hvilke menneskelige og fysiske faktorer som kan være med på å muliggjøre eller fremme kunnskapsdeling. Et gjennomgående svar fra informantene er at tillit og trygghet er noe som gjør det enklere å dele kunnskap mellom mennesker. Det ble av informant 3 presisert at: *"trygghet tror jeg er veldig viktig. Jeg tror trygghet er helt essensielt, at man tør å snakke om hva som funket og hva som ikke funket. Det å skape en arena som er preget av trygghet"*. Dette støtter informant 2 som sa at: *"tillit er jo et kjerneord her. Gjensidig tillit, gjensidig nysgjerrighet, og da mener jeg på en faglig måte ikke sant. At man er nysgjerrig på å skjønne og på å forstå, så det koker jo ned til relasjonen mellom mennesker. Som jeg forstår informant 2 handler det mye om gjensidighet i forholdet mellom mennesker. Du vet at du kan gi kunnskap, fordi du får tilbake. Informant 5 pekte på noe viktig ved gjensidighet når en skal dele kunnskap:*

*(...) sånn vi har blitt møtt av de vi har kommet i kontakt med gjennom nettverket Dossier, så er det en veldig sånn delingskultur. Det er sånn "ja, ja, kom og spør", "ja, her kan dere få". Få ditt og få ditt. At det er en veldig åpen, lav terskel for å spørre tror jeg er kjempeviktig. Og da blir man litt sånn tilbake igjen. "Ja, men vi har noe på dette. Som kanskje dere vil ha av oss." Så å ha en åpenhet og delingsvilje tror jeg er kjempeviktig.*

Her kan det se ut til at det er viktig å ha likeverdige relasjoner som gjør at deltakerne vil hverandre vel. Det å kunne tenke over hva denne personen kan lære meg og hva jeg kan lære denne personen. Videre støtter informant 4 at trygghet er viktig. Han vinklet trygghet inn mot stilling og posisjon og sa at:

*(...) jeg tror det er viktig at man føler trygghet i at man ikke mister stillingen sin. Så trygghet tror jeg kanskje er det første jeg vil sette opp for en forutsetning for å få til god kunnskapsdeling. Man må kunne stole på hverandre, og da er man tilbake til den der grunnleggende, du må ha tillit, hvis man bare deler noe et sted og ikke vet hvordan det håndteres, så er man litt mer forsiktig med hvordan man deler informasjon.*

Slik jeg forstår informanten er det å være trygg på den andre viktig for å være trygg på hvordan kunnskapen håndteres, og hva som skjer med kunnskapen i det den er delt. Om det er en person man ikke kjenner, eller om du vet at kunnskapen du deler kan bli brukt til å styrke

konkurrenter, kan det være at man er restriktiv med å dele kunnskapen. Det å ha en felles plattform ble pekt på av noen informanter som viktig for kunnskapsdeling. Informant 1 sa at: *(...) med likesinnede så mener jeg både folk som liker å snakke og være åpne og dele men også folk som er fra riktig industri, riktig sted i karrieren, riktig funksjon, delte problemer, delte muligheter*". Informanten peker på det som er felles mellom folk, og at det er faktorer som kan fremme deling. Relasjon, tillit, trygghet, og gjensidighet er gjennomgående faktorer i informantenes svar. Informantene trakk frem ulike synspunkter når det gjaldt hvilke andre faktorer som kunne fremme kunnskapsdeling. Informant 6 trakk frem virtuelle nettverk som en viktig fasilitator for kunnskapsdeling: *"(...) å ha en felles digital plattform som man kan samhandle på tror jeg vil fremme kunnskapsdeling. Og ikke at man ikke sitter på hver sin tue"*. Videre, for å forhindre at man "sitter på hver sin tue", snakker Informant 3 om det å sette saker på agendaen som kan fremme kunnskapsdeling:

*Satt i system tror jeg er viktig. Det jeg merker at hvis jeg skal møte noen i mitt nettverk så bør det være noe på agendaen hvis vi skal snakke om noe. Det bør være noen utfordringer og det bør være satt i system da, og at ansvarsområdet er gjensidig for alle.*

At det er satt i system kan også bidra til at det blir en felles forståelse for hvorfor man er på et møte eller nettverk, og hva man skal snakke om for å løse noen utfordringer. Dette ser jeg også på som en mer formell aktivitet enn det som har kommet frem om tidligere. Ledelse av samtaler er også noe informant 1 sa noe om: *"(...) med internt liv i virksomheter så burde en tenke mye mer på å sette folk sammen, la de få snakke sammen, i litt strukturert format da"*. Å styre forumet mer etter temaer og sette folk sammen er noe han presiserte som viktig.

### **"At du har noen avbrekk som gjør at du kan få snakke mere uformelt med andre er gull verdt"**

Hvilke forhold ved Dossier Forum som fremmer kunnskapsdeling har jeg sett på gjennom observasjon av de fysiske omgivelsene, samt gjennom intervju fått innblikk i deltakernes opplevelser av hvordan kunnskapsdeling foregår der. Det jeg observerte var at det var satt av tilstrekkelig med tid. Det var en satt av en halvtime til kaffeservering og uformell prat før foredraget begynte, og en drøy halvtime til lunsj. Se bilde 2 som viser programmet.

Jeg så også at deltakerne i stor grad virker oppsøkende og tar kontakt med hverandre. Jeg kunne ikke observere om de kjente hverandre fra før eller ikke, men ut fra det jeg så av

samtaler og kroppsspråk hadde de ikke de sterkeste båndene seg i mellom. Noen så likevel ut til å ha sett hverandre før, da praten gikk lett mellom dem. Når det gjelder de fysiske omgivelsene er stolene plassert på rader. Det er kanskje organisert slik for å få plass til så mange som mulig. Plasseringen av stolene tilsier at det er foredrag som er hovedaktivitet da det gjelder å plassere flest mulig deltakere slik at de kan se foredragsholder og lerret.

Underveis ble deltakerne bedt av foredragsholder om å være med på å spille på sine mobiltelefoner. Her var det stor interaksjon mellom deltakerne. Deltakerne ble også bedt om å diskutere ulike faglige temaer og hvilke implikasjoner de hadde for sin organisasjon. Dette gjorde til at deltakerne samlet seg to og to eller tre og tre og interagererte på den måten. Effekten av å dele inn i slike grupper ble sett på som viktig av informant 2. Dette er noe han ønsker seg mer av:

*(...) jeg tror nok at effekten har vært større om det hadde vært mulig å ha litt mer type jobbing i mindre grupper. Først korte refleksjoner i mindre grupper, samtidig ser jeg jo at de har et dilemma som arrangør ved at de kanskje har en dyktig foredragsholder som jo og skal få tid. Og folk kommer jo dit for å gjerne høre på foredragsholderen.*

Slik jeg tolker dette kan det se ut til at effekten av kunnskapsdeling kunne vært større om det ble lagt opp til mer jobbing i mindre grupper, og derav mer interaksjon mellom deltakerne. Dette samsvarer også med mine observasjoner, der jeg så at mesteparten av tiden er foredrag. Likevel er det interaksjon før, under og mellom foredragene, slik at muligheten for interaksjon og kunnskapsdeling er noe jeg ser på som til stede.



Bilde 5. Interaksjon ved lunsjbordet.

På bilde 5 ser vi deltakerne ved lunsjbordet. Informant 8 påpekte noe interessant ved denne sonen:

*Det jeg ser er bra, det er det at du kommer inn tar deg en plass, også at lunsjrommet er litt mindre. Det tror jeg er en smart greie. For der er det mye interaksjon, folk som snakker sammen. Og der er det litt den der at jeg tror at du handler litt, du kan ikke bare gå, det er ikke fjorten kaffemaskiner så alle kan løpe og gjemme seg. Da må du stå å vente på kaffen. Folk prater rundt deg, og folk fra Dossier tar kontakt, hilser på, og man kjenner igjen folk som har vært der. Og det er verdifullt.*

Det interessante han har lagt seg merke i er at denne sonen innbyr til interaksjon. Jeg antar, i tillegg til at jeg har sett det selv, at de fleste deltakerne vil ha kaffe og noe å bite i under pausene. Det informantene i tillegg opplever er at det ved denne sonen ofte oppstår interaksjon, og at det er en plass der det er lett å komme i prat med andre. Det jeg selv også opplevde, var følelsen av pinlighet ved å ikke prate med noen der, fordi man fikk en følelse av å fremstå som ensom. Det gjorde at man hadde lyst til å ta kontakt, til tross de egenskaper vi har ervervet oss i sosialiseringprosessen frem mot å bli en beskjeden nordmann, som informantene påpekte. Denne praten, interaksjonen eller samtalen blir av flere fremhevet som viktig, og informant 5 sa at deltakelse i Dossier Forum åpner opp for muligheter til å skape noen relasjoner: *"Ja, det er potensiale for å nettopp opprette de relasjonene og skape de kontaktene med andre som gjør at man kan tilegne seg litt kunnskap fra noen som har gjort noen erfaringer tidligere"*. Relasjoner ses som viktig for å nettopp opprette kontakt, og å få dele kunnskap og erfaringer med andre. Mine funn angående kunnskapsdeling i forumet pekte nettopp på noe som skjer via relasjoner, uformell prat, eller interaksjon underveis i foredraget og i etterkant av forumet. Det jeg derimot syntes også var interessant å se på var hvorvidt det skjer en form for kunnskapsdeling mellom foredragsholder og deltakerne. Hva får de ut av foredragene, og hvorvidt kan Dossier bringe ny kunnskap og kompetanse ut igjen til bedriftene? Slik som Dossier selv har uttalt på et av forumene så: *"(..) ønsker vi å lage et nettverk, invitere til forum og ha toneangivende forelesere"*. Det kan bety at de ved å invitere anerkjente forelesere vil sette temaer på agendaen, være en arena som tar pulsen på aktuelle temaer, med formål om å styrke en hel gruppe som jobber med læring og utvikling. Undervegs i foredraget er det veldig vanskelig for meg å se hvorvidt kunnskapen som presenteres bidrar med noe nytt til deltakerne, og om de faktisk bruker den kunnskapen i etterkant. Det jeg ser er at det kommer hundre mennesker som noterer, tar bilder og diskuterer, og at Dossier på den måten fasiliterer ny kunnskap ut til organisasjonene kan være ganske sannsynlig. Likevel var det viktig for meg å få frem hvordan deltakerne opplever foredragene og hvorvidt de lærer noe, og der er meningene delte. En mening som mange av informantene har er at temaene ikke er revolusjonerende, men at de fungerer som en oppfriskning, både internt og eksternt. *"Temaet 70-20-10 var fint. Men da var det noe vi*

*jobbet mye med, så det var mer en bekreftelse og mer gøy" (Informant 3). Videre bekrefter informant 2 dette ved å si at "det er sjelden du kommer fra sånne typer samlinger og sier "Wow, nå lærte jeg 10 nye ting"". Han legger til at han syntes det er en verdi i å friske opp, reflektere litt med seg selv og sidemannen, og at det kan sette i gang noen nye tanker. På den andre siden virker noen andre informanter veldig fornøyd med foredragene.*

*Ja, jeg syntes det er veldig spennende. Det gir inspirasjon, det gjør det. Hvis du tar bort foredragene og lager noe annet ut av det så vet jeg ikke helt hva det skulle vært, fordi at jeg syntes det var interessant (Informant 4).*

Informanten pekte på at foredragsholderne er interessante og at de får noe ut av foredragene. Informant 7 bekrefter dette på spørsmål om hun får noe ut av foredragene: *Ja, altså det gjør jeg absolutt. Jeg syntes det er gode foredrag og gode foredragsholdere, også syntes jeg at de legger det frem på en måte som skaper energi i gruppa og det er veldig positivt. Det er altså delte meninger i hvordan deltakerne opplever foredragene og hvorvidt de lærer noe av det. Denne variasjonen, hvordan folk tar til seg kunnskap og hvorvidt foredragene bidrar til å dele kunnskap eller ei syntes jeg informant 5 oppsummerer fint:*

*(...) det er fin input og inspirasjon. Man kan ta med seg noen punkter og noen tanker, men en ting er å ta det med seg, en annen ting er hvordan passer det inn her oss hos og i ulike sammenhenger. ... det må gjøres en prosess i etterkant om det skal ha noe direkte betydning. Der kommer det nok an på hvor organisasjonen er, hva er det de driver med. Så der tror jeg det varierende hvilken effekt foreleserne har.*

Oppsummert tolker jeg det som at forelesningene har forskjellig effekt på informantene, og at dette kan ha noe med relevansen til det daglige arbeidet og gjøre. Mange kan sikkert ta til seg mye kunnskap og reflektere rundt kunnskapen under forumet eller på jobb, mens det ikke treffer noen andre. Likevel vil jeg hevde at foredragene i Dossier Forum kan fungere som en fasilitator for kunnskapsdeling i den grad at kunnskap blir delt fra foredragsholder til hundre deltakere, som igjen kan bære videre denne kunnskapen og reflektere over den i nettverk på eller utenfor arbeidsplassen sin. For å oppsummere hvilke muligheter Dossier Forum gir for å dele kunnskap, syntes jeg informant 7 oppsummerer dette på en god måte:

*(...) det er viktig for alle oss som kan få lov til å være en del av en arena. Og både det å kunne få faglig påfyll og dele av den kunnskapen, kompetansen og erfaringene som både de har og andre har knyttet til viktig tematikk, det syntes jeg fungerer veldig godt. Og det å åpne for at du har mingling i starten og mingling i pausen. At du har noen avbrekk som gjør at du kan få snakke mere uformelt med andre er gull verdt.*

Her trekker hun frem mange av mulighetene som finnes for å dele kunnskap i forumet. Det kan skje ved å få faglig påfyll fra foredragsholdere, som kan reflekteres over undervegs eller i etterkant av forumet. Hun sa også på noe sosialt når hun nevner kunnskap andre har, samt at hun trekker frem mingling som gull verdt for å snakke uformelt med andre. I de samtalene kan man dele den kunnskapen som presenteres, eller annen type kunnskap eller erfaringer.

Kunnskapen som presenteres i forumet er ikke noe som dør ut når forumtreffene er over. I etterkant mottok jeg en mail fra Dossier Solutions (bilde nr. 6)



Bilde 6: E-post fra Dossier i etterkant av forumet (02.05.2017)

Her ser vi at kunnskapen lagres og gjøres eksplisitt for deltakerne i form av at man sender ut kunnskapen som presenteres i PowerPoint og SlideShare. Dette er kunnskap som deltakerne får tilgang på uavhengig av tid og sted, pluss at de kan gå inn på foredraget og se det om igjen. Fra å gå på hvilke forhold som kan muliggjøre kunnskapsdeling, skal jeg nå se på hvilke forhold som kan begrense kunnskapsdeling. Først generelt, så spesielt i Dossier Forum.

#### 4.3.2 "Folk holder igjen fordi de vil på en måte opprettholde sin posisjon"

Spørsmålet rettes mot hvilke forhold som kan være med på å begrense kunnskapsdeling mellom mennesker. At kunnskap blir brukt som noe et individ innehar for å kunne posisjonere seg eller inneha en type makt var det mange av informantene som snakket om. Denne tankegangen støttes av informant 6 når hun sier at:

*Fordelene du har som person som selger tjenestene dine er kunnskapen din. Det er fortrinnet ditt. Det er mange som sier at når man jobber med her i vår organisasjon så er det det er så ålreit fordi her deler man på kunnskapen. Det er ikke noe sånn at man sitter og tvholder på sin egen kunnskap, mens ute i det tøffe frilanser markedet så er på en måte kunnskapen din den største fordelene du har og dermed er du litt mer restriktiv på delingen.*



Informanten pekte på at kunnskapen være en fordel i form av noe som kan gi deg en konkurransefordel, og man må i så måte være forsiktig med å dele for mye for å unngå at konkurrentene blir mer kunnskapsrike og gir deg mer konkurranse når du skal selge tjenestene dine inn til i et tøft marked. Andre barrierer som noen av informantene pekte på er at kunnskap kan brukes for å opprettholde posisjoner, og at deling av kunnskap kan gjøre til at en er redd for å miste den posisjonen. Informant 2 sa at:

*Altså kunnskap er makt ikke sant. Og prøve å dempe den tendensen til at folk holder igjen fordi de vil på en måte opprettholde sin posisjon. Så det er en da min rolle å være med på den type prosesser og legge til rette for at folk skal føle seg trygg på at man ikke skal gi fra seg kunnskapen sin. Man beholder jo den selv, du bare deler den med andre.*

Som jeg forstår informanten her så sa han på at det ikke er alle som er klar over at man ikke gir fra seg kunnskapen sin, men heller deler den. Frykten for å miste makt og posisjoner tolker jeg som en reell begrensning for mange aktører. Videre sier informant 2 at ved å ikke vite om viktigheten av å dele kunnskap er det lett å holde igjen ubevisst: "(...) jeg tror at mer som du sa at folk ikke bevisst vet viktigheten av det, og derfor holder vi igjen ubevisst." Informant 4 pekte også på det samme: "Jeg tror en av bremseklossene for å dele kunnskap det er at noen mener at de sitter på kunnskap som gir dem en maktposisjon eller som ja, gir man status eller at man vet mye og vet hvordan ting foregår og er forsiktige med å dele den". Å opprettholde en posisjon blir også av informant 5 presisert, samtidig som hun vinkler det inn mot prestasjonsyrker som for eksempel salg:

*(...) prestasjonssystemer, best salg blir belønna mest, og da er det noen som sitter på et gullegg og vet ganske mye, og har knekt en kode, og da vil man gjerne ha den koden selv, og da vil man ikke gi den til noen andre for da får de andre mer penger og ikke en selv. Det tror jeg kanskje kan bidra til å hemme kunnskapsdeling.*

### **"Du får ny input, men likevel blir det kanskje ikke den delingen som man potensielt kunne hatt"**

Jeg har vært inne på, og gitt dere et innblikk i hvordan forumet er organisert. Jeg har argumentert for at annen form kunne gitt mer interaksjon og kunnskapsdeling mellom deltakerne. Stolene er som kjent plassert på rader, og mye av tiden går med til foredrag. Det som kan bli gjort annerledes er å organisere rommet på en annen måte ved for eksempel ha runde bord eller sammensetninger som innbyr til diskusjon og gruppeoppgaver. Dette pekte

flere av informantene på når de svarer på spørsmål om hvordan forumet kunne vært organisert annerledes, med tanke på å få mer kunnskapsdeling. Informant 5 sier at:

*Altså du får jo ny input, men likevel blir det kanskje ikke den delingen som man potensielt kunne ha hatt. Det kunne vært mindre grupper, lagt opp til mer samhandling og interaksjon. Så sånne ting påvirker.*

Her tolker jeg det slik at informanten ser en sammenheng mellom interaksjon og kunnskapsdeling, og at fraværet av interaksjon er noe som kan påvirke kunnskapsdeling i negativ retning. Jeg vil også hevde at type interaksjon har noe å si, hvilke begreper man bruker med de andre deltakerne. Under Forum opplevde jeg å komme i prat med ei som drev med personalsystemer innenfor HR. Jeg nikket og smilte, men hadde ikke den grunnleggende kunnskapen eller begrepene til å forstå hva hun snakket om. Et felles språk kan være noe som påvirker kunnskapsdelingen, og det at deltakerne har forskjellige fagbakgrunner og jobber i forskjellige bedrifter. Videre pekte mange av informantene på at forumet kunne vært organisert annerledes hvis det skulle vært mer kunnskapsdeling, men noen legger likevel til at da er det ikke sikkert de ville gått på forumet. Informant 2 uttrykte dette på spørsmålet om i hvilken grad han opplever at folk får delt erfaringer på forumet:

*(...) for å si det sånn så er det et potensiale for å kunne gjøre mer av det. Men samtidig så er dilemmaet, for min egen del, så er ikke det det primære for hvorfor jeg ønsker å være der. Det er interessante foredragsholdere. Og da vil jeg at min tid skal være vies til den personen som snakker også om det temaet, og hvis man spiser for mye av det så vil kanskje litt av totalverdien foringa da.*

Flere av informantene ga uttrykk for at selve konseptet, det at de får input og kan sette seg tilbake er noe som gjør at de kommer på Dossier Forum. Om man skulle organisert forumet annerledes for å få mer kunnskapsdeling, hadde det ikke vært sikkert at alle informantene hadde kommet. Noen hadde gjort det, andre liker konseptet slik det er. Slik jeg tolker Informant 3 hadde hun kommet om det var mer tid til å høre om andres erfaringer:

*Jeg føler også at hvis det er noe jeg trenger å se av presentasjoner og inspirasjon så går jeg på Youtube eller noe annet. Da oppsøker jeg det jeg ønsker å finne ut der og da egentlig. Så for meg er det mer nyttig å bruke forum til å snakke sammen og høre om andres erfaringer.*

Selve organiseringen og muligheten til å ha workshops og snakke sammen med andre blir også av informant 4 fremhevet:

*Du kan legge det opp som en workshop, eller med grupper som man ønsker å etablere også videre, begynne å styre mer, sette av tid til å jobbe med kunnskapsdeling helt konkret. Men det vil jeg tippe er vanskelig i et så stort forum.*

Helt konkrete tiltak informantene nevner er altså tid og interaksjon til kunnskapsdeling, samt at det er en mer styrt aktivitet, fremfor nå da den i mest grad skjer uformelt eller frivillig. Informanten trekker også frem størrelsen på forumet og at han tror det blir vanskelig å arrangere det med så mange deltakere. På bakgrunn av dette kunne en blanding av foredrag og workshops vært noe som gjorde til at man fikk enda mer kunnskapsdeling, noe informant 1 ser ut til å mene: "Neste gang vi velger en venue så kommer det til å være halvparten foredrag og halvparten med roundtables". Jeg tolker det som at "roundtables" refererer til en form for workshop, eller refleksjon rundt temaer med flere deltakere involvert. Konsensus i svarene fra informantene handler mye om organiseringen av forumet og hvor sterk relasjon man har til andre deltakere.

### 4.3.3 Oppsummering av kunnskapsdeling

Tema	Funn fra intervjuer	Funn fra observasjoner
Hva er kunnskapsdeling?	Vilje og evne til å dele av sin kunnskap med andre  Dele kunnskap og erfaringer gjennom ulike arenaer.	Det å faktisk ville gå bort til andre og ha lyst til å dele kunnskap eller erfaringer omkring utfordringer, problem løsning, eller hvordan man jobber med foredragstemaet på sin arbeidsplass.
Hva kan muliggjøre kunnskapsdeling?	Tillit, gjensidighet, det å ha en felles plattform.  Interaksjon med andre deltakere  Foredrag	Stor grad av interaksjon kan gjøre det mer sannsynlig å utvikle relasjoner, dele erfaringer og kunnskap. Har vært i samtaler der deltakerne snakker om hvordan de løser oppgaver sin bedrift.  Foredragene kan i seg selv være overføring av kunnskap fra foredragsholder til deltakerne. Deltakerne noterer flittig og tar bilder. Foredragsholder kan oppfordre til interaksjon mellom deltakerne.
Hva kan begrense kunnskapsdeling?	Makt og posisjonering, konkurranse, individuelt og gjennom organisasjon.  Ingen felles plattform. Forskjeller i bakgrunn og erfaring.  Organisering av forumet, tid, aktiviteter og tid satt av til interaksjon.	Fysiske forhold, for eksempel måten stolene er plassert på i rekker fremfor i grupper. Tid satt av til interaksjon /erfaringsutveksling kontra foredrag.  Type aktivitet. Foredrag innbyr til mindre interaksjon mellom deltakerne enn gruppediskusjoner, erfaringsutveksling, workshops.

Tabell 8. Oppsummert analyse av kunnskapsdelin

## 4.4 Oppsummering av funn og analyse

I denne delen har jeg sett nærmere på hvilke funn jeg gjorde fra dokumentanalysene, intervjuene og observasjonene. Disse funnene valgte jeg å dele inn i tre hovedbolker: 1. kunnskapssyn, 2. nettverk og 3. kunnskapsdeling, slik at det fulgte den samme strukturen som mine forskningsspørsmål. Tabell 9 gir en kort oppsummering av hovedfunnene.

Tema	Funn fra intervjuer	Funn fra observasjoner
Kunnskapssyn	Kunnskap er noe individet innehar, og som man kan velge selv om man vil dele eller ikke. Kunnskap skapes via andre gjennom arbeid og dialog, og ligger tett mot handlinger. Det er delte meninger om kunnskap, og blir sett på som noe man har og noe man gjør.	Deltakerne tar bilder og noterer fra foredraget. Det er også forskjellige typer interaksjon i forumet. Det er interaksjon mellom foredragsholder og deltakere. Det er interaksjon deltakere i mellom underveis i foredraget, samt før og i lunsjpausen.
Nettverk	Deltakerne ser på nettverk som en gruppe mennesker man har noe til felles med, og en arena der man kan tilegne seg og dele kunnskap. Svake relasjoner kan gjøre det lettere å dele kunnskap, sterkere relasjoner er positivt med tanke på læringsutbyttet. Relasjoner opprettet i forum har gjort at deltakere har kontakt med hverandre også utenfor forumet. Viktigheten av sterke bånd blir poengtert med at det er lettere å snakke med folk man har en relasjon til. Sterke bånd er viktig for læringsutbyttet. Virtuelle nettverk kan muliggjøre sterke relasjoner og kunnskapsdeling enda mer.	Jeg opplever at forumet er et nettverk der det ikke er de sterkeste båndene mellom deltakerne, men at det likevel er stor grad av interaksjon og ønske om å snakke sammen. Interaksjon blir det lagt opp til før og under foredraget.
Kunnskapsdeling	Kunnskapsdeling er å ha evne og vilje til å dele sin kunnskap med andre. Sentrale faktorer som kan muliggjøre kunnskapsdeling er tillit, gjensidighet og felles plattform. I forumet er spesielt interaksjon med andre og foredraget trukket frem som viktige aspekter. Makt og posisjonering kan begrense kunnskapsdeling, samt store ulikheter mellom deltakerne.	Foredragene kan i seg selv være overføring av kunnskap fra foredragsholder til deltakerne. Deltakerne noterer flittig og tar bilder. Stor grad av interaksjon kan gjøre det mer sannsynlig å utvikle relasjoner, dele erfaringer og kunnskap. Har vært i samtaler der deltakerne snakker om hvordan de løser oppgaver sin bedrift. Organiseringen av forumet med tanke på tid, type aktivitet og måten rommet innbyr til interaksjon og kan derfor muliggjøre kunnskapsdeling.

Tabell 9: Oppsummering av funn

## 5 Diskusjon

I dette kapittelet vil oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål diskuteres opp mot det analytiske rammeverket presentert i kapittel 2.5 og mine funn. Problemstillingen i oppgaven er: *I hvilken grad kan et nettverk fasilitere kunnskapsdeling?* De tre forskningsspørsmålene som skal besvares er:

1. *Hvilken betydning kan kunnskapssynet ha for kunnskapsdeling?*
2. *Hvordan kan nettverk potensielt bidra til kunnskapsdeling?*
3. *Hvilke forhold kan muliggjøre eller begrense kunnskapsdeling i nettverk?*

Kapittelet er delt inn etter forskningsspørsmålene. 5.1 skal besvare det første forskningsspørsmålet, 5.2 det andre og 5.3 det tredje. I 5.4 oppsummerer jeg diskusjonen og svarer mer direkte på problemstillingen. Tematisk er det ikke mye forskjell mellom delkapitlene, så noen forhold vil kunne være delvis overlappende.

### 5.1 Hvilken betydning kan kunnskapssynet ha for kunnskapsdeling?

Dette delkapittelet skal svare på hva kunnskap er og hvilken påvirkning kunnskapssyn kan ha for deling av kunnskap, og sette dette opp mot hva jeg fant om Dossier Forum. Jeg har i teorikapittelet skrevet at kunnskap er noe man har og noe man gjør, og at disse må sees som likeverdige (Cook & Brown, 1999). I denne studien kommer det frem at begge synene på kunnskap er viktige. Strukturperspektivet (Newell et al., 2009) kom frem når informantene pekte på at kunnskap gir deg en form for posisjon, og at man innehar en form for makt ved å velge hvorvidt man ønsker å dele kunnskap. På en annen side uttrykte informantene at det å dele refererer til et sosialt fenomen, noe som gjøres sammen med andre. De støttet også en sosial tilnærming til kunnskap ved å legge vekt på relasjoner, interaksjon, tillit og andre mellommenneskelige forhold som fremmende for kunnskapsdeling. Ut fra mine observasjoner av Dossier Forum vil jeg si at kunnskap i størst grad ble uttrykt som noe man har, da kunnskapen blir presentert av foredragsholder og notert eller dokumentert av forskjellige individer. Jeg opplevde kunnskap som noe man gjør var i form av at foredragsholdere satt i gang interaksjoner med og mellom deltakerne der de måtte løse oppgaver med sine mobiltelefoner. Deltakerne diskuterte også rundt oppgavene, og rundt andre problemstillinger

som ble presentert av foredragsholder. På den måten kan kunnskap skapes og deles sosialt eller gjennom å gjøre. Videre er Dossier Forum et forum der hundre deltakere, arrangører og foredragsholdere har lik og ulik kunnskap. Måten forumet legges opp kan påvirke hvorvidt kunnskapen blir delt, ikke delt, hvordan den deles mellom foredragsholder til deltaker og mellom deltakerne. Ut fra informantenes svar og observasjoner er det mye kunnskap representert i forumet. Kunnskapssynet kan ha en påvirkning på all den kunnskapen som er representert i forumet. Om arrangørene har et eiendomsperspektiv på kunnskap vil jeg argumentere for at kunnskapen presenteres i form av foredrag og eksplisitt kunnskap, slik det kan se ut som at det gjør nå. Likevel, ut fra funnene, ser jeg at arrangørene tenker at kunnskap skapes gjennom praksis, da 70-20-10 modellen har vært fremtredende hos arrangørene. Dette er knyttet til et praksisperspektiv på kunnskap. Jeg har argumentert for at Dossier legger opp til at hovedvekten av aktiviteter i forumet støtter et strukturperspektiv, derfor kan det virke paradoksalt at de selv ser ut til å støtte seg til et praksisperspektiv. For å legge forumet nærmere et praksisperspektiv ser jeg at de kunne ha satt av mer tid til interaksjon, diskusjon, og aktivitet som fremmer relasjoner mellom deltakere. Likevel har jeg gjennom intervjuene fått et inntrykk av at deltakerne liker måten forumet er organisert godt, at det er godt å få litt input i form av foredrag. Om det bare hadde vært lagt opp til diskusjonsbord er det ikke sikkert deltakerne hadde meldt seg på forumet. Selv om kunnskapen blir presentert individuelt av en foredragsholder har deltakerne mulighet til å ta det med seg kunnskapen tilbake på jobb, reflektere sammen med kollegaer og endre praksis. Deltakelse i forumet kan muliggjøre at kunnskapen som presenteres brukes i arbeid senere. Det vil være vanskelig å hevde at det i hele tatt foregår kunnskapsutvikling knyttet til praksisperspektivet, da det er begrenset hvorvidt deltakerne får løst oppgaver. Deltakerne virker heller ikke å ha de sterkeste relasjonene seg i mellom, og siden de representerer ulike organisasjoner er det grunn til å tro at deltakerne ikke har stor grad av felles praksis. På bakgrunn av overnevnte argumenter er det vanskelig å trekke slutninger på om kunnskapsdeling uttrykkes i lys av et strukturperspektiv eller praksisperspektiv på kunnskap, men at egenskaper fra begge perspektivene er representert. Dette støttes av Cook & Brown (1999) i det de skriver at kunnskap dekker både individuelle og sosiale aspekter. Det er ikke gitt at kunnskap finnes bare kognitivt i individet eller at den er situert i handlinger. Å se på kunnskap som noe man har, kan gjøre at man fokuserer på å finne gode kilder som innehar kunnskap, som for eksempel foredragsholdere. Man kan også få mer innsikt i hvordan folk erverver denne kunnskapen. I denne sammenhengen kan man også se på kunnskap, og hvordan den blir

lagret, som en muliggjørende faktor for kunnskapsdeling. Dossier gjør kunnskap tilgjengelig ved å legge ut foredragene som video og PowerPoint, noe individet selv må hente frem. Om Dossier gjør dette på bakgrunn av en bevissthet om epistemologiene vet man ikke. Derfor kan denne studien bidra til denne bevisstheten. Å være bevisst kunnskap om kunnskapssystemer, lagring av kunnskap og aktiviteter som muliggjør hovedsakelig eksplisitt kunnskapsdeling er viktig for å legge til rette for det. Det samme gjelder det praksisorienterte synet. Kunnskap om deling av taus kunnskap og at man lærer ved å interagere eller løse oppgaver gjør at man lettere kan legge til rette for det aktiviteter som fremmer dette mer. Oppgaven har presisert at det er lettere å muliggjøre deling av taus kunnskap ved hjelp sosial samhandling. Oppgaven har belyst at et helhetlig og likeverdig syn på epistemologiene er nødvendig for å muliggjøre kunnskapsdeling til riktig situasjon og kontekst. Å lære bort å sykle med å forklare hva som skal utføres i praksis vil være vanskelig, og å bake en kake uten å vite hvilke ingredienser den skal inneholde og hvilken fremgangsmåte man skal bruke kan gjøre det vanskeligere å bake kaken. Det oppgaven forsøker å belyse er å tenke på epistemologiene som komplementære. Snekkeren må ha kunnskap om hva han skal gjøre, i tillegg til at han må ha kunnskap om hvordan han skal utføre arbeidet i praksis. Oppsummert har jeg funnet at kunnskap kan bli sett på noen som noen har og gjør. Det har blitt presisert at man kan velge selv om man vil dele kunnskap eller ikke, noe som kan støtte seg til et strukturperspektiv. Likevel har mange informanter pekt på at kunnskapsdeling skjer via dialog, arbeid og handling. I forumet har jeg sett at notering og bilder fra foredrag fører til en eksplisittgjøring av kunnskapen som presenteres. Dette kan støtte seg til et strukturperspektiv. Interaksjon mellom foredragsholder og deltakere, og deltakere i mellom kan støtte et praksisperspektiv. Synet på kunnskap kan i så måte ha betydning for hvilke aktiviteter som bør legges opp til for å muliggjøre kunnskapsdeling for den type kunnskap man ønsker.

Område	Hovedpoeng fra teori	Funn
<i>Kunnskapssyn</i>	Skille mellom kunnskap som noe man har (epistemology of possession) vs kunnskap som noe man gjør (epistemology of practice.)	Kunnskap er noe individet innehar, og som man kan velge selv om man vil dele eller ikke. Kunnskap skapes via andre gjennom arbeid og dialog, og ligger tett mot handlinger. Det er delte meninger om kunnskap, og blir sett på som noe man har og noe man gjør.  Deltakerne tar bilder og noterer fra foredraget. Det er også forskjellige typer interaksjon i forumet. Det er interaksjon mellom foredragsholder og deltakere. Det er interaksjon deltakere i mellom undervegs i foredraget, samt før og i lunsjpausen.

Tabell 10: Teori og funn om kunnskapssyn

Fra å se hvilken kunnskap som finnes, og hvordan dette kan påvirke kunnskapsdeling skal jeg nå se på hvilken rolle nettverk kan ha.

## **5.2 Hvordan kan nettverk potensielt bidra til kunnskapsdeling?**

Hvordan kan nettverk potensielt bidra til kunnskapsdeling, og i hvilken grad innehar Dossier Forum de egenskaper ved nettverk som er presentert i det analytiske rammeverket? Først og fremst peker informantene på at nettverk er en egnet kanal for kunnskapsdeling, og at det er en arena der man kan dele kunnskap og erfaringer. Dette samsvarer med det Newell et al. (2009) sier om at nettverk kan fungere som kanaler som muliggjør kunnskapsflyt mellom ulike grupper, samt at ny kunnskap og nye ideer kan oppstå gjennom samhandling i og på tvers av nettverk. Hvorvidt Dossier forum kan karakteriseres som et nettverk som kanaler eller fellesskap vil jeg ut fra teorier og funn si at det er et nettverk som innehar flest egenskaper fra nettverk som kanaler. Spesielt blir det sagt at man har mange kontakter, og at de fleste ikke er veldig nære relasjoner. Man kan også se igjen egenskaper ved fremvoksende fellesskap, organiserte fellesskap, og virtuelle fellesskap. Samtidig er det vanskeligere å se at nettverk som fellesskap med sterke bånd er utbredt blant deltakerne i forum. Mange peker på at relasjonene ikke er sterke, noe som kreves for at deltakerne skal jobbe sammen og skape kunnskap knyttet til deltakelse i sosial praksis. Jeg vil derfor si at teorier om nettverk som kanaler er det jeg i størst grad kan knytte forumet til, men likevel ser jeg at muligheten til å opprette relasjoner og nettverk i etterkant er tilstede. Muligheten til å danne relasjoner eller nettverk utenfor forumet var et aspekt som vokste frem av empirien. Dataene peker på at det er tegn til former for fremvoksende fellesskap utenfor forum. Muligheten til å treffe andre og danne relasjoner har gjort at deltakerne kan gå sammen og gjøre oppgaver i spesifikke sosiale grupper. Dette hjelper de til å skape mening i eget arbeid (Newell et al., 2009). I denne settingen møtes nettopp mennesker fra samme bransje, med samme utfordringer og muligheter og kontaktet hverandre i etterkant for dele erfaringer omkring sitt arbeid. Utenfor forumet kan man også bruke virtuelle fellesskap å dele kunnskap. Det ble sagt at dette er noe som kan bidra til kunnskapsdeling i form av å styrke relasjoner og øke sjansene for å interagere med andre deltakere. Newell et al. (2009) skriver at virtuelle fellesskap i form av internett og teknologi har fått vokse, og at det gir nye muligheter for kommunikasjon da man kan være geografisk spredt. Via teknologi og internett kan man dele objekter, som tekst, historier og problemer og skape verdifulle dialoger rundt disse (Newell et al., 2009).



Opprettelsen av et virtuelt fellesskap fra Dossier side kunne derfor bidratt til å gjøre de til fasilitatorer for kunnskapsdeling i enda større grad. Newell et al. (2009) skriver at slike fellesskap ofte skaper viktige kontekster for deling av kunnskap over formelle grenser i og mellom organisasjoner. Siden nettverkene ofte oppstår nedenfra og opp, ut fra hvordan og hvor individene arbeider, unngår en i større grad vanlige former for kontroll og ansvarsfølelse. Det er mange typer nettverk med forskjellige egenskaper. Derfor er det viktig å være klar over i hvilken grad egenskapene til de forskjellige kan utnyttes. Hvordan egenskapene fasiliterer kunnskapsdeling vil være viktig å kjenne til for å utnytte de så godt som mulig.

Slik Hansen (2002) skriver er nettverk med sterke og få bånd best egnet til å dele ikke kodifisert/taus kunnskap, mens nettverk med svake bånd og flere aktører er mer effektivt for å dele kunnskap som er kodifisert/ eksplisitt. Ut fra funn ser jeg at de har ganske svake bånd som kan gjøre at man mer effektivt kan dele eksplisitt kunnskap mellom aktørene. Dossier som nettverk kan fremme møter mellom deltakere og kontakter med svake bånd. Alt i alt kan man på et generelt grunnlag argumentere for at nettverk fasiliterer kunnskap, først og fremst gjennom relasjoner og styrken i relasjonene. Mer konkret i Dossier Forum er relasjonene svakere, men man har mulighet for å komme i kontakt med mange, og at dette er noe som kan fremme kunnskapsdeling i Dossier Forum. Det å legge opp til at man får kontakt på tvers av organisasjoner blir sett på som viktig fordi det å legge til rette for flate strukturer gjør at kunnskapsdeling skjer tverrfaglig i større grad mellom ulike funksjoner og sosiale fellesskap. Dette kan føre til mer interaksjon, kommunikasjon og uformelle møter på tvers som kan bidra til mer kunnskapsdeling (Tagliaventi & Mattarelli, 2006; Filstad, 2016). Mine funn tilsier at Dossier Forum er et nettverk som legger til rette for interaksjon på tvers av funksjoner, og at det er liten grad av hierarki og profesjonskamp mellom deltakerne. Dette kan føre til mer interaksjon og uformelle møter deltakerne i mellom, og være positivt med tanke på å muliggjøre kunnskapsdeling. Teorier og data om nettverk har bidratt til å gi innsikt i hvorvidt Dossier er et nettverk og hvordan kunnskap om egenskapene til nettverk kan brukes til å forstå hva som kan muliggjøre kunnskapsdeling. Newell et al. (2009, s. 177) skriver at nettverk spiller en stor rolle i kunnskapsarbeid, og at nettverk kan være et veldig effektivt middel for å dele kunnskap og å overkomme utfordringer som kan oppstå i forbindelse med kunnskapsdeling i siloer eller hierarkier. Oppsummert ser jeg på Dossier sammenlignet med "nettverk som kanaler", der eksplisitt kunnskap kan deles effektivt via mange aktører som koblinger. Denne studien bidrar derfor med å løfte frem hvilken rolle nettverk kan spille i

kunnskapsdelingsprosesser, og hvordan man kan bruke nettverk i forskjellige kontekster for å fremme kunnskapsarbeid. Funnene viser at Dossier og menneskene som deltar på forumet kan fungere som grenseobjekter og kunnskapsmeglere, ved å gjøre det mulig at kunnskapen deles mellom ulike typer nettverk, ulike organisasjoner og ulike fagmiljøer.

Område	Hovedpoeng fra teori	Funn
<i>Nettverk</i>	<p>Skille mellom nettverk og ulike egenskaper ved nettverk som kan fasilitere kunnskap.</p> <p>Nettverk som kanaler kan fasilitere kunnskap ved svakere bånd og mange kontakter. Virtuelle nettverk kan fremme flere kontakter.</p> <p>Nettverk som fellesskap, fremvoksende og organiserte, har fokus på delte identiteter. Sentrale teoretikere ser på kunnskap som noe som oppstår som følge av sosial praksis og handling. Virtuelle nettverk kan fremme delt identitet og problemløsning av delte objekter.</p>	<p>Deltakerne ser på nettverk som en gruppe mennesker man har noe til felles med, og en arena der man kan tilegne seg og dele kunnskap. Svake relasjoner kan gjøre det lettere å dele kunnskap, sterkere relasjoner er positivt med tanke på læringsutbyttet. Relasjoner opprettet i forum har gjort at deltakere har kontakt med hverandre også utenfor forumet. Viktigheten av sterke bånd blir poengtert med at det er lettere å snakke med folk man har en relasjon til. Sterke bånd er viktig for læringsutbyttet. Virtuelle nettverk kan muliggjøre sterke relasjoner og kunnskapsdeling enda mer.</p> <p>Jeg opplever at forumet er et nettverk der det ikke er de sterkeste båndene mellom deltakerne, men at det likevel er stor grad av interaksjon og ønske om å snakke sammen. Det blir lagt opp til interaksjon før og under foredraget.</p>

Tabell 11: Teori og funn om nettverk

Fra å se på hvilken rolle nettverk potensielt kan ha skal jeg nå gå dypere inn i andre forhold og hvorvidt de kan muliggjøre og begrense kunnskapsdeling.

### 5.3 Hvilke forhold kan muliggjøre eller begrense kunnskapsdeling i nettverk?

Først skal jeg se på hvordan definisjoner av kunnskapsdeling samsvarer med funnene i oppgaven. Filstad referer til kunnskapsdeling som "læringsprosesser kjennetegnet ved tilgang til og felles bidrag integrert som kunnskap, holdninger og ferdigheter om praksis, og kompetanse gjennom refleksjon over løsninger og handler i sosial interaksjon og praktisk arbeid" (Filstad, 2016, s. 128-129). Mine funn opp mot definisjonen Filstad (2016) presenterer samsvarer i form av at informantene sier at man gjennom kunnskapsdeling får tilgang til andres kunnskap. Det blir også sagt at man deler sine ferdigheter i form av ulike måter å løse oppgaver på, og at man gjør dette ved interaksjon og handling.

## Hvilke forhold kan muliggjøre kunnskapsdeling?

Jeg skal se på informantenes generelle svar på hva som kan muliggjøre kunnskapsdeling og hvordan det kan relateres til kunnskapsdeling i Dossier Forum, samt at jeg underbygger dette med direkte svar fra informantene på hvordan de opplever kunnskapsdeling i forum. I teorien skriver jeg om muliggjørende kontekster for kunnskapsdeling der Newell et al. og Von Krogh karakteriserer ulike egenskaper som kan fremme kunnskapsdeling i en kontekst. Først handler det om å skape en arena som fremmer autonomi slik at deltakerne kan skape, dele og bruke forskjellige typer kunnskap i sitt arbeid (Newell et al., 2009). Graden av autonomi er kanskje en større utfordring internt i en bedrift, men Dossier som arrangør legger til rette for at mennesker kan møte andre og velge selv om de vil dele kunnskap eller ikke. Foredraget i seg selv hindrer deltakerne i å være autonome, da de tilpasser seg og oppfører seg etter de normer som et foredrag indikerer, nemlig å sitte, lytte, kanskje notere og stille spørsmål. I pausen er det ingen eksplisitte normer som forhindrer deltakerne å dele kunnskap. De har et stort rom som huser mange, dermed er muligheten for interaksjon til stede, samt at lunsjrommet er mer intimt og innbyr til interaksjon fremfor å trekke seg unna. Videre skriver Newell et al. og Von Krogh et al. (2009, 2000) om betydningen av tillit, omsorg, delte identiteter og felles plattformer blant aktører for å få en effektiv arena for kunnskapsdeling. Det jeg ser og hører fra informantene er at man på forumene møter folk med samme faglige bakgrunner. Det er hovedsakelig folk som jobber innenfor HR som deltar. Ut fra mine funn antar jeg at dette er noe som kan fremme kunnskapsdeling, da mange med samme utfordringer kan dele erfaringer i og utenfor forumet. Jeg observerte at deltakerne diskuterte problemstillinger knyttet til foredragsholders tema opp mot sin arbeidsplass, og de delte sine erfaringer rundt dette. Kunnskap kan derfor fasiliteres gjennom like interesser og felles plattformer blant deltakerne i forumet. For å fremme dette enda mer må man ha tillit mellom deltakerne (Filstad, 2016, Von Krogh et al., 2000). Her er teorien og funnene slående like. Tillit er en faktor som alle informantene, i en eller annen sammenheng, peker på som viktig for å dele kunnskap med andre. La oss se på de tre formene for tillit som Newell et al. (2009) presenterer og hvilke funn jeg har gjort opp mot disse:

Form for tillit	Teori	Funn
Vennskapelig tillit	Basert på velvilje og personlige vennskap. Til grunn ligger et morals fundament der det forventes at man oppfører seg på en måte som ikke går ut over andre medlemmer. Det er en gjensidig forventning om åpenhet og ærlighet mellom deltakerne.	Denne formen for tillit kan utvikle seg på sikt om deltakerne også møtes utenfor forum, sosialt eller virtuelt. Man trenger nødvendigvis ikke være venner heller, da jeg opplever at det i stor grad er åpenhet og ærlighet blant deltakerne. Ut fra informantens svar er heller ikke faktorer som konkurranse og makt så fremtredende i forum, noe som gjør det lettere å være åpen og ærlig. En informant peker også på at mennesker som jobber innenfor HR, spesielt læring og utvikling, ser viktigheten av det og er selv opptatt av å dele kunnskap.
Kompetansetillit	Denne formen for tillit baserer seg på oppfattelsen av andres kompetanse og hvor viktig den er for å løse oppgaver som krever kompetanse fra flere personer. Den baserer seg på respekt for den andres ferdigheter, og tillit til at de klarer å løse sin del av oppgaven. Utviklingen av denne tilliten skjer gjennom oppfattelse av andres kompetanse	Igen kan dette være en form for tillit som er mest aktuell internt i en organisasjon, der man har ulike kompetanser man må ha tillit til. Likevel vil jeg hevde at den gjensidigheten i at de aller fleste representerer samme fag kan føre til tillit blant deltakerne og en forventning av å få noe tilbake når man selv deler.
Forpliktelsestillit	Denne formen baserer seg på en kontraktmessig avtale. Tilliten er utviklet på en institusjonell basis, og baserer seg på at man skal få like fordeler fra alle medlemmer. Her ligger den en forventning at den man har tillit til demonstrerer sin forpliktelse ved å levere i henhold til kontrakten.	Denne formen for tillit er vanskeligere å se i Dossier Forum. Det som kan skjer er at deltakerne utvikler noen relasjoner og ut fra de en psykologisk kontrakt der man forventer å få noe tilbake om man selv deler noe.

Tabell 12. Former for tillit (Newell et al., 2009, s. 95-96) opp mot funn.

Når det kommer til tillit handler dette om gjensidighet, felles identitet, og et ønske om å jobbe til det beste for andre. Et annet perspektiv gir Grant (2013) når han skriver om mennesker som gir og mennesker som tar. I følge Grant (2013) er vi forskjellige som mennesker, noen liker å dele, noen liker å motta og noen liker å gi når de har mottatt. I et slikt forum kan mennesketype og hvilke holdninger de har om å gi og ta påvirke hvorvidt kunnskapen deles. Man må altså være villig til å dele, det å gjøre andre gode blir en verdi man jobber ut i fra. Dette støttes av informantene som sier at tillit er et kjerneord, og at gjensidig tillit, gjensidig nysgjerrighet og å skape en arena som er preget av trygghet er viktig. Jeg har også data som sier at kunnskapsdeling kan fremmes gjennom å møte likesinnede, altså folk fra *"riktig industri, riktig funksjon, riktig sted i karrieren, delte problemer, delte muligheter"* (Informant 1). Det å ha folk fra samme bransje i forumet, som gjerne har like utfordringer og muligheter, vil være en faktor som gjør det lettere å dele kunnskap.

Tillit har vist seg viktig for å oppnå kunnskapsdeling gjennom bruk av teknologi og andre verktøy (Sole & Edmondson, 2002, Filstad, 2016). På sikt kunne samspillet mellom

interaksjon gjennom bruk av teknologiske hjelpemidler og det å treffe hverandre fysisk økt muligheten for deltakerne til å utvikle relasjoner, skape mer tillit og dele mer kunnskap. Videre om bruk av teknologi presenterer jeg en mail som jeg fikk i etterkant av forumet (se bilde 6). Her gjøres kunnskapen eksplisitt for deltakerne i etterkant av forumet. Dossier kan gjøre kunnskap tilgjengelig uavhengig av tid og sted for deltakerne. Dette tenker jeg er med å drive kunnskap ut i bedrifter, og at de får vært pådrivere for å styrke fagmiljøene innenfor HR, læring og utvikling. Om de hadde dannet virtuelle fellesskap der de la opp til diskusjon og erfaringsdeling kunne Dossier fremmet enda mer kunnskapsdeling utenfor forumet. Utfordringen da hadde vært å få et engasjement, og en villighet til å diskutere i etterkant. Det er likevel ikke utenkelig at det kunne vært et aspekt som muliggjør kunnskapsdeling mer.

Fra å se på hvorvidt det å dele foredragene i etterkant kan være en form for kunnskapsdeling, skal jeg nå se på foredragene i seg selv og hvorvidt det kan fremme kunnskapsdeling. Jeg har ingen direkte teoretiske perspektiver som trekker kausale slutninger mellom foredrag og kunnskapsdeling. Likevel vil jeg hevde at foredragene er kunnskapsdeling i seg selv, og at de bidrar med å sette en faglig agenda på kartet og ut i organisasjoner. Noen av informantene snakker om foredragene og at de har en effekt fordi det har ført til økt kunnskap hos deltakerne eller organisasjonen de representerer. Meningene er delte om hvorvidt temaene som presenteres er interessante. På et mikronivå blir det mer subjektiv hvorvidt foredraget oppleves som nyttig og interessant. På et makronivå tror jeg at foredragene treffer fordi de temaene er relevante opp mot deltakernes yrker og at dette kan sette i gang noen refleksjoner blant de hundre deltakerne, som noen av informantene også støtter seg til. Deltakerne melder seg på selv og velger å delta på foredragene med de tema de syntes er interessante, noe som gjør det sannsynlig at foredraget treffer noen. Dette kan deltakeren ta med seg tilbake til sin organisasjon eller et nettverk den er medlem av. Kunnskapen kan da spres rundt i ulike settinger, og bidra til at nettverk, organisasjoner eller fagmiljøer styrkes. Fra å se på hva som kan muliggjøre kunnskapsdeling, skal jeg nå gå dypere inn i hva som kan begrense den.

## Hvilke forhold kan begrense kunnskapsdeling?

Grense	Teori	Funn
Syntaktisk grense	Grensen oppstår på grunn av ulikt språk mellom aktører fra forskjellige kunnskapsområder. For å overkomme grensen må kunnskap lagres og overføres direkte gjennom verktøy som språk, symboler, begreper og grammatikk.	Deltakerne har mye til felles når det gjelder at de er fra HR som område. Likevel kan denne grensen oppstå fordi forskjellene mellom deltakerne kan variere ut fra ulike fagbakgrunner og arbeidshverdag.
Semantisk grense	Grensen oppstår på grunn av ulike forståelser og fortolkninger av kunnskap. Man må skape en felles forståelse av de samme begrepene, og kunnskapen må derfor oversettes for å overkomme grensen.	Ut fra ulike tankeverdener og bakgrunner kan det oppstå forskjeller i type kunnskap og begreper, som jeg selv opplevde da jeg snakket med en om personalsystemer. Kunnskapen måtte oversettes for at jeg skulle få en felles plattform med vedkommende.
Pragmatisk grense	Grensen oppstår på grunn av ulike interesser og verdier. Selv om man forstår andre er det heller ikke sikkert at man ønsker å endre sin egen praksis. Når denne kunnskapsgrensen oppstår må det bli en politisk prosess som forhandler og definerer felles interesser for å kunne utvikle tilstrekkelig felles kunnskap.	Jeg ser dette opp mot makt og posisjonering. Dette kan gjelde deltakere i konkurrerende bedrifter som er til stede, og som ikke er villige til å dele sin kunnskap med hverandre.  Hvorvidt deltakerne ser verdien av å dele kunnskap kan påvirke delingen av den. Hvorvidt de gir eller tar, slik Gran (2013) beskriver.

Tabell 13. Kunnskapsgrenser (Carlile, 2002, 2004) opp mot funn.

Jeg velger her å ta utgangspunkt i Carlile (2002, 2004) sitt rammeverk for kunnskapsgrenser som kan hindre kunnskapsdeling. Jeg bruker begrepene syntaktiske, semantiske og pragmatiske grenser, og ser hvorvidt de eksisterer i eller ikke Dossier Forum.

Som vi ser er dette grenser som kan oppstå i mange ulike sammenhenger der flere mennesker er involvert. Jeg tenker også på nettverkene som er dannet i etterkant av forumet som informantene har snakket om. Tar man for eksempel kommunikasjon gjennom digitale plattformer vil felles språk og felles forståelse av kunnskapen som presenteres mellom deltakerne være avgjørende. Ulike interesser eller verdier kan gjøre at deltakerne i etterkant ikke ønsker å delta gjennom slike digitale plattformer. Dette fordi man ikke ønsker å dele kunnskap med andre personer eller bedrifter, eller at man ikke helt ser verdien med å dele kunnskap på denne plattformen. Ulike interesser og verdier kan også ha utspring i at aktørene knytter kunnskap til en form for makt eller posisjonering. I teorien presenteres teorier om kunnskap som gir deg en maktposisjon og et konkurransefortrinn mot andre individer og/eller organisasjoner. Newell et al. (2009) skriver om kunnskapsarbeidere og at de kan velge om de

vil dele eller ikke, og at grunner til dette kan være konkurranse, profesjonskamp og egne interesser. Når jeg spurte informantene om hva som kan hindre de i å dele kunnskap er de ganske samstemte i at konkurranse og posisjonskamp er aspekter som kan påvirke. Og på et generelt grunnlag er det kanskje det, likevel er det ikke så mange av informantene som tenker at dette er veldig aktuelt i Dossier Forum. Om konkurrerende bedrifter møtes, peker en av informantene på at man kanskje er litt forsiktig med hva man sier. Det kan også være et aspekt som hindrer konkurrerende aktører å ta kontakt med hverandre utenfor forumet, eller bidra inn på en felles plattform der konkurrenter er representert. Videre skriver Newell et al. (2009) om kunnskap som er festet ("sticky") til nettverket, at den er så tett koblet opp mot egen praksis at det blir vanskelig å gjøre den eksplisitt og dele den. I hvilken grad man klarer å gjøre kunnskapen sin eksplisitt vil altså være noe som påvirker kunnskapsdelingen. Slik jeg opplever kunnskap i Dossier Forum, så er det ikke mye deling knyttet til deltakernes praksis. Det er mer deling av erfaringer og refleksjoner rundt teoretiske temaer. Det deltakerne kan gjøre er å snakke med andre om hvordan de jobber ut fra den og den teorien, da må man uttrykke sin praksis eksplisitt. Om noen ikke får til dette kan selve erfaringsdelingen med andre deltakere være vanskelig og en begrensning for kunnskapsdeling.

Jeg har vært inne på at å overkomme grenser for å dele kunnskap kan skje fordi Dossier fungerer som kunnskapsmeglere som hjelper kunnskapen til å flyte mellom organisasjoner. Når det gjelder andre ting som kan bidra til å overkomme grensene skriver Carlile (2002,2004) om grenseobjekter, og at dette er objekter som skaper en felles plattform mellom de som skal samarbeide. Begrepene kan være abstrakte og konkrete, for eksempel dokumenter, modeller eller felles kunnskap. Slike objekter har vist seg som viktige for deling av kunnskap mellom aktører i ulike fagfelleskap (Star & Griesemer, 1989). Eksempler på grenseobjekter som kan muliggjøre kunnskapsdeling i Dossier Forum er foredragene og tematikken som presenteres. Den dekker i stor grad mye som er felles for deltakerne, samt at deltakerne velger selv om de vil melde seg på eller ikke. Det er derfor svært sannsynlig at deltakerne oppsøker tematikk de er interessert i. Samtidig kan likheter mellom deltakere, felles kunnskap og fagbakgrunn, være kunnskapsobjekter. Foredrag og eksplisittgjøring av dette kan være objekter som fremmer deling, der og da, og i etterkant. Slik jeg ser det er det en stor mulighet for at et slikt forum med så mange deltakere fra forskjellige organisasjoner kan bidra til at grenser mellom organisasjoner overkommes, og at Dossier Forum er med å fasilitere kunnskap på en sånn måte. Dette støtter seg til at Dossier kan fungere som "kunnskapsmeglere" (Meyer 2010), som hjelper kunnskapen til å flyte mellom inter-

organisatoriske grenser. Deltakerne i forumet kan på samme måte opptre som grensekryssere (Allen, 1977) da dette er aktører som er medlemmer i mange forskjellige grupper og nettverk, og derav er i stand til å krysse grenser som oppstår mellom sosiale nettverk. Det kan være nødvendig å være klar over hvilke forhold som kan begrense kunnskapsdeling, og ikke minst hvordan man kan jobbe for å overkomme eventuelle grenser som oppstår. Kunnskap om grenser som kan oppstå kan gi verdifull innsikt i hvordan man kan legge til rette for å forhindre dette. Det kan muliggjøre kunnskapsdeling enda mer.

Fysiske omgivelser, valg av aktivitet og tid satt av til forskjellige aktiviteter er faktorer som kan påvirke kunnskapsdeling. Det kan både muliggjøre og begrense kunnskapsdeling. I Dossier blir det av informantene snakket mest om at forholdene der kan begrense kunnskapsdeling, derfor blir dette snakket om her. Det blir pekt på av informantene at aktiviteter som innbyr til mer interaksjon vil være positivt med tanke på å muliggjøre kunnskapsdeling. Videre snakkes det om at diskusjonsbord og en helt annen type forum enn nå kunne vært positivt med tanke på mer kunnskapsdeling. Likevel mener andre at formen som den er nå gjør at de har lyst til å gå på forumet, og at det er gode muligheter til interaksjon før foredraget og i lunsjen. Det konkluderes derfor med at de fysiske omgivelsene kan påvirke kunnskapsdeling. I dette tilfellet er det primært tid satt av til interaksjon og valg av aktivitet som påvirker kunnskapsdeling.

## **Oppsummering**

Nedenfor kommer en oppsummering av hovedpunkter fra teori og funn om kunnskapsdeling. På et generelt grunnlag kan tillit, gjensidighet, delte identiteter og relasjoner være forhold som påvirker kunnskapsdeling. Foredragene har vist seg å kunne muliggjøre kunnskapsdeling mellom foredragsholder og deltakere. Hvor mye interaksjon det er mellom deltakerne og dermed aktiviteter som fremmer dette kan muliggjøre kunnskapsdeling. Ulikheter mellom deltakerne, makt og posisjonering kan begrense kunnskapsdeling. De fysiske forholdene og organiseringen av forumet kan også begrense kunnskapsdeling.



Område	Hovedpoeng fra teori	Funn
<i>Kunnskapsdeling</i>	<p>Se på hvilke forhold som kan muliggjøre og begrense kunnskapsdeling.</p> <p>Tillit, delte identiteter, felles plattform, omsorg, kontekst, og egen vilje til å dele er med å muliggjøre kunnskapsdeling.</p> <p>Syntaktiske, semantiske og pragmatiske kunnskapsgrenser kan oppstå mellom mennesker. Ulike interesser, makt og posisjonering kan begrense kunnskapsdeling. Kunnskapen må overføres, overføres og transformeres for å overkomme grensene.</p>	<p>Kunnskapsdeling er å ha evne og vilje til å dele sin kunnskap med andre. Sentrale faktorer som kan muliggjøre kunnskapsdeling er tillit, gjensidighet og felles plattform. I forumet er spesielt interaksjon med andre og foredraget trukket frem som viktige aspekter. Makt og posisjonering kan begrense kunnskapsdeling, samt store ulikheter mellom deltakerne.</p> <p>Foredragene kan i seg selv være overføring av kunnskap fra foredragsholder til deltakerne. Deltakerne noterer flittig og tar bilder. Stor grad av interaksjon kan gjøre det mer sannsynlig å utvikle relasjoner, dele erfaringer og kunnskap. Har vært i samtaler der deltakerne snakker om hvordan de løser oppgaver sin bedrift. Organiseringen av forumet med tanke på tid, type aktivitet og måten rommet innbyr til interaksjon og kan derfor muliggjøre kunnskapsdeling.</p>

Tabell 14: Teori og funn om kunnskapsdeling

## 5.4 I hvilken grad kan et nettverk fasilitere kunnskapsdeling?

Når det gjelder synet på kunnskap kan Dossier legge til rette for et eiendoms perspektiv i form av foredrag og individuell læring. Kunnskapsdelingen blir da mest aktuell mellom foredragsholder og deltakere. Dette igjen kan føre til at kunnskap spres rundt om i organisasjoner og i fagmiljøer, og på den måten kan Dossier fasilitere kunnskap ut til organisasjoner, sette agendaen for temaer og være i front. Jeg ser for meg at Dossier forum bidrar til kunnskapsdeling i fagmiljøene og organisasjonene. En grunn til at begge kunnskapssynene blir vektlagt er at jeg i dette tilfellet mener å oppfatte tendenser av begge. Konsensus i informantenes svar er at selve kunnskapsdelingen blir sett på mest som en sosial aktivitet, deling av kunnskap skjer gjennom interaksjoner og relasjoner med andre. Men er selve kunnskapen som deles praksis? I en slik type forum tenker jeg at det er vanskeligere å dele praksis som er svært knyttet til konteksten den oppstår i. Som Orr (1990), Brown & Dguid (1991) og Lave & Wenger (1991) har understreket, så er kunnskap sosialt, kulturelt og historisk situert. Å dele den type kunnskap kan være vanskelig å gjøre i et nettverk der

båndene ikke er så sterke. Derfor konkluderes det med at kunnskapsdeling i forumet primært er deling av strukturell eksplisitt kunnskap, men at det skjer ved hjelp av praksisperspektiv, da selve delingsbegrepet viser til sosial interaksjon mellom mennesker. Likevel er det ikke noe ved strukturperspektivet som avviser all form for sosial interaksjon eller deling. I så måte er det grunn til å anta at et strukturperspektiv på kunnskap er det som er mest representert. Likevel velger jeg å se på synene som komplementære fremdeles, da jeg ikke kan avvise at det skjer deling av praksis eller taus kunnskap der heller. Å identifisere ulike former for kunnskap kan gjøre at man får dratt nytte av de ulike sidene ved den og dermed får en mer effektiv kunnskapsdeling.

Når det gjelder nettverk konkluderer jeg med at Dossier er et nettverk hvor man har mulighet til å få mange relasjoner med svakere bånd. Ut fra mine funn tenker jeg at egenskapene til nettverk som kanaler passer bra ut fra hvordan forumet er lagt opp i dag. Et slikt nettverk kan gjøre det lettere å få eksplisitt kunnskap til å flyte mellom aktører, til ulike fagmiljøer, og organisasjoner. Relasjonene i nettverk har mye å si for å muliggjøre dette, noe informantene ser ut til å støtte seg til, samt fortelle om at de har kjennskap til andre som deltar. Dossier fasiliterer dermed kunnskap ved å åpne opp for at mange kan komme og knytte kontakter. De sikrer seg koblinger ut i mange forskjellige andre nettverk, og kan fasilitere kunnskap ved hjelp av svake relasjoner mellom deltakerne.

Kunnskapsdeling er noe som Dossier kan være en god fasilitator for. Når det gjelder helt konkret hva som kan muliggjøre kunnskapsdeling er betydningen av tillit, og en gjensidighet, felles plattform og vilje til å dele sentrale. I Dossier oppleves det av noen enkelt å dele, mens andre peker på at relasjonene må være sterkere for å kunne gi mer av egen kunnskap. Jeg har også sett av foredragene kan bidra til en form for kunnskapsdeling, og slå an tonen ute i fagmiljøene. Med tanke på graden av interaksjon og antall deltakere på forumet er det stor sannsynlighet for at mennesker prater sammen, men hvorvidt de deler kunnskap eller ikke kommer litt an relasjonen, viljen og interessen for det. Om man er en som har lyst til å gi eller lyst til å få (ref. Givers and takers) kan påvirke hvorvidt man deler kunnskap. En annerledes organisering av forumet, med tanke på tid satt av til type aktivitet, kan også påvirke. Mer diskusjon og gruppearbeid kan føre til mer interaksjon, deling av erfaringer og refleksjoner omkring hvordan man løser oppgaver på sin arbeidsplass. Det fysiske miljøet slik det er nå støtter opp om et foredragsformat, noe som ikke vil si at det ikke skjer kunnskapsdeling i

forumet, men at det kan være mindre enn om det hadde vært mer tid satt av til aktiviteter som diskusjon.

Jeg har diskutert hva som kan begrense kunnskapsdeling, med utgangspunkt i Carlile (2002, 2004) sine kunnskapsgrenser. Ulike interesser og bakgrunner kan legge grunnlaget for at deltakerne har ulike verdier eller interesse for å dele, ulike fag og arbeidsplasser kan også gjøre det vanskeligere å overføre eller oversette kunnskap, da de kan ha forskjellige begreper eller forståelse av begrepene. Kunnskap brukt til makt og posisjonering er særlig fremhevet av informantene som en begrensning for kunnskapsdeling. Jeg har videre omtalt Dossier Forum som en muliggjørende kontekst, som innehar grenseobjekter, og som selv kan fungere som kunnskapsmeglere ved å hjelpe med å overkomme kunnskapsgransene som kan oppstå mellom individer, fagmiljøer og ulike organisasjoner.

Som informant 7 sier så er nettverk "*en arena hvor en gruppe mennesker kan dele erfaringer og kunnskap*". Et nettverk, i dette tilfellet Dossier Forum, kan fasilitere kunnskapsdeling ved hjelp av ulike egenskaper ved nettverket. Relasjoner og hvorvidt relasjoner er preget av tillit, gjensidighet og delte identiteter kan påvirke kunnskapsdelingen. Muligheten til å knytte kontakter utenfor forumet kan også fasilitere kunnskapsdeling på tvers av organisasjoner og fagmiljøer. Foredragene kan gi ny kunnskap til mange som deltar på forumet, som igjen kan bruke nettverk og relasjoner til å spre den kunnskapen. Foredragene kan i så måte bidra med ny kunnskap ut til et helt fagmiljø. Ulike bakgrunner mellom deltakerne, makt og posisjonering og konkurranse er de største hindrene for kunnskapsdeling i dette forumet. Dette kan overkommes ved å styrke relasjoner mellom deltakerne, og ved at Dossier kan fungere som en tilrettelegger i form av at aktører kommer og deler kunnskap på tvers av individer og inter-organisatoriske grenser. Dossier kan dermed være en arena som styrker fagmiljøene og løfter frem kunnskap rundt viktigheten av HR, læring og utvikling. Dette kan gjøre at HR som fagmiljø står sterkere når vi skal selge inn vår kunnskap i fremtidens arbeidsmarked.

## 6 Avsluttende betraktninger

Denne oppgaven omhandler en kvalitativ casestudie av i hvilken grad et nettverk kan fasilitere kunnskapsdeling. Dossier Forum har blitt brukt som case for å beskrive dette fenomenet. Jeg har belyst oppgavens problemstilling ved hjelp av mine tre forskningsspørsmål om hvilken betydning kunnskapssynet kan ha, hvordan nettverk potensielt kan bidra til kunnskapsdeling, og hvilke forhold som muliggjør eller begrenser kunnskapsdeling i nettverk. Jeg skal nå avrunde oppgaven ved å gjøre rede for hovedfunn, studiens bidrag og implikasjoner, begrensinger ved oppgaven, og forslag til videre forskning.

### Hovedfunn

Kunnskapssynet som ligger til grunn for oppgaven støtter seg til Cook & Brown (1999) da de skriver at strukturperspektiv og praksisperspektiv må ses på likeverdige og komplementære. Jeg har argumentert for at ved å velge begge perspektivene har jeg sett flere aspekter ved kunnskap i forumet, og hvordan den kan deles. Begge synene er valgt som analytisk ramme for å kunne få et bredt syn på hvordan fasilitering av kunnskapsdeling kan skje i forumet. Av informantene tolker jeg at selve kunnskapsdelingen blir sett på som en sosial praksis, at det gjøres ved hjelp av interaksjon med andre. Samtidig er det vanskeligere å dele kunnskap som praksis, da det er poengtert at båndene mellom deltakerne må være sterkere for å fasilitere det. Synet på kunnskap kan i så måte ha betydning for hvilke aktiviteter som bør legges opp til for å muliggjøre kunnskapsdeling for den type kunnskap man ønsker. Om Dossier vil ha mer kunnskapsdeling i henhold til deling av praksis eller handlinger er det kanskje nødvendig å legge opp til mer diskusjon, oppgaveløsning og gruppearbeid. Om det er ønskelig å ha mer kunnskapsdeling mellom deltakerne vil det å legge opp til mer interaksjon og dialog være nødvendig. Å være bevisst kunnskapssyn og hvilken betydning det kan ha kan derfor påvirke hvor mye kunnskapsdeling man vil ha, og hvilken type kunnskap som skal deles.

Nettverk kan potensielt bidra til kunnskapsdeling ved hjelp av relasjoner. Egenskaper ved nettverk og hvorvidt båndene mellom deltakerne er svake eller sterke kan påvirke. Ved svakere bånd, som viser seg å være utbredt i dette forumet, kan man enklere dele eksplisitt kunnskap. Teorier om nettverk peker på at svake bånd er godt egnet til dette. Dossier kan dermed potensielt bidra til kunnskapsdeling ved å samle mennesker som kan opprette relasjoner seg i mellom, både under forumet og etter forumet. I så måte kan de også fungere

som grenekryssere og kunnskapsmeglere som muliggjør kunnskapsdeling mellom nettverk, organisasjoner og fagmiljøer.

Faktorer som kan muliggjøre kunnskapsdeling er tillit, gjensidighet, evne og vilje til å dele, interaksjon, samt muliggjørende kontekster. Videre når det gjelder helt konkret hva som kan fremme kunnskapsdeling er spesielt betydningen av tillit, og en gjensidig vilje til å dele sentrale. I Dossier oppleves det av noen enkelt å dele, mens andre peker på at relasjonene må være sterkere for å kunne gi mer av egen kunnskap. Når det gjelder foredragene kan de bidra til en form for kunnskapsdeling, og slå an tonen ute i fagmiljøene. Med tanke på graden av interaksjon og antall deltakere på forumet er det stor sannsynlighet for at mennesker prater sammen, men hvorvidt de deler kunnskap eller ikke kommer an relasjonen, viljen og interessen for det. Implisitt i vilje og interesse ligger også Grant (2013) sine perspektiver på mennesker som gir og mennesker som tar.

Faktorer som kan begrense kunnskapsdeling i denne sammenhengen er ulike interesser, verdier og bakgrunner som gjør at kunnskapsgrenser kan oppstå mellom deltakerne. Det er knyttet begrensninger til kunnskap som makt og posisjonering, og at man individuelt og som representant for en organisasjon står i konkurranse med andre og derfor velger å ikke dele kunnskap, som i den sammenhengen ses som et konkurransefortrinn. Fysiske omgivelser, valg av aktivitet og tid satt av til forskjellige aktiviteter er noe som kan påvirke kunnskapsdeling, og i dette tilfelle kan valg av aktivitet foredrag føre til mindre interaksjon og mindre tid til å dele kunnskap mellom deltakerne. Likevel mener andre at de får tid til å snakke med andre før foredraget og i pausen.

## **Studiens bidrag og implikasjoner**

Walsham (1995) gjør rede for noen begreper når han skriver om ulike implikasjoner kvalitativ forskning kan gi og på hvilken måte casestudier kan generaliseres. Han mener at casestudier kan bidra til følgende: rike innsikter, utvikling av konsepter, generering av teori, og praktiske implikasjoner. Denne studien har gitt rike innsikter i hvordan Dossier Forum fungerer som ett nettverk for fasilitering av kunnskap. Jeg har gitt rik innsikt ikke bare i teorier om nettverk og teorier om kunnskapsdeling, men praktisk også vist hvordan nettverk kan fasilitere dette. Nærheten til empiri og bruken av bilder og annen innsikt har gitt et rike bidrag til å forstå dette fenomenet. Studien har bidratt til å få frem flere perspektiver omkring kunnskapsdeling og hvordan slike nettverk kan bidra til dette. Videre har studien belyst hvordan man kan forstå

nettverk og hvordan en slik arbeidsorganisering kan brukes for å fremme fasilitering av kunnskap. Et bredt syn på forumet har også gjort at studien ikke bare tar for seg kunnskapsdeling der og da i forumet, men at det også på utsiden av veggene skal utarbeides relasjoner, nye nettverk og flere aktører å fasilitere kunnskap med. En slik forståelse av nettverk kan være nødvendig for å arbeide mot å få flere kontakter for å få økt metakunnskap og stå sterkere i møtet med fremtidens arbeidsmarked.

Studien kan gi noen spesifikke implikasjoner på hvordan Dossier Forum eller lignende typer nettverk har lyst til å organisere forumet. Om målet er mer kunnskapsdeling viser studien at aktiviteter som interaksjon og mer tid til sosial samhandling fremmer kunnskapsdeling mer enn slik det er lagt opp nå. Dossier og lignende forum står fritt til å endre praksis som følge av studien, da oppgaven har gitt dypere innsikt deltakernes tanker om organiseringen av forumet og dens formål. Noen av deltakerne har presisert at det kan være mer kunnskapsdeling, men at de antakeligvis ikke ville kommet om det ikke var for foredragene.

### **Begrensinger ved oppgaven**

Hvilke begrensinger som er gjeldende for denne studien har jeg reflektert over i kapittel 3.5. Likevel er det noen hovedtrekk jeg vil trekke frem. En åpenbar begrensning er tiden og omfanget av oppgaven. I løpet av dette forumet har jeg bare observert forumet de to gangene det har blitt arrangert. Jeg var i tillegg på et forum før prosjektet startet, så alt i alt opplever jeg at jeg har relativt god innsikt i hvordan det er organisert og foregår. Hadde jeg observert en organisasjon over lengre tid kunne jeg fokusert mer på å observere praksis, samtaler og vært tettere på når det gjelder å føle på hvorvidt de deler kunnskap eller ikke.

En annen begrensning er det teoretiske rammeverket jeg bruker for å se analysene i lys av. Dataene er preget av å være analysert i lys av mitt rammeverk. Samtidig er rammeverket utarbeidet abduktivt, men temaene ligger hverandre nært og kan sies å være innenfor samme tematikk som har preget forskerens forforståelse. Jeg har heller ikke valgt noen standpunkt med tanke på kunnskapssyn i oppgaven. Å velge strukturperspektivet eller praksisperspektivet kunne hatt påvirkning på hvilke spørsmål jeg stilte informantene, og hvordan jeg hadde tolket svarene jeg fikk. Ved å velge kunne jeg kikket på kunnskapsdeling ut fra teorier om "ba" (Nonaka og Konno, 1998) eller klassiske praksisperspektiver som praksisfellesskap (communities of practice). Å se på dataene med en av de brillene kunne gitt helt andre og ulike dimensjoner og data.

## **Forslag til videre forskning**

Ved et større omfang eller ved videre forskning ville jeg brukt større grad av kvantitative metoder for å måle effekter og påvirkning. Det hadde vært interessant å se effekten av kunnskapsdeling fasilitert gjennom forumet. Effekten av i hvilken grad Dossier setter en fagagenda og påvirker kunnskapsflyt mellom organisasjoner, fagmiljøer og individer hadde også vært spennende. Man kunne også målt ulike bidrag inn mot kunnskapsdeling. For eksempel hvor stor påvirkning tillit eller relasjon har på kunnskapsdeling. Hadde studien vært av større omfang kunne jeg fulgt deltakere tilbake i sine organisasjoner for å se om kunnskapen blir anvendt der. Det kunne gitt en god pekepinn på i hvilken grad Dossier kan fungere som et nettverk som fasiliterer kunnskapsdeling.

En komparativ studie av et annet lignende forum hadde også vært interessant fordi man kunne sammenlignet forumene. Man kunne også sett på andre faktorer som blant annet konkurranse mellom forumene, og hvordan de markedsfører seg for å få flest mulige deltakere. Dette ville gitt mer innsyn i hvorvidt Dossier fungerer som sammenlignet med andre lignende forum.

## 7 Litteraturliste

- Ackoff, R. (1989). From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16(1) , ss. 3-9.
- Allen, T. (1977). *Managing the flow of technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R and D organization*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations Working Together: Coordination in Interorganizational Networks*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*(3:2), 77-101.
- Brown, J. S., & DuGuid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: *Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March*, 40-57.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science* 13(4), 442-455.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organizational Science* 15 (5), 555-568
- Cicourel, A. V. (1982). Interviews, Surveys, and the Problem of Ecological Validity. *The American Sociologist*, Vol. 17, 11-20.
- Conway, S. (1995). Informal Boundary-spanning Communication in the Innovation Process- an empirical-study . *Technology Analysis & Strategic Management*, 7 (3), 327-342.
- Cook, S. D., & Brown, J. S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*(10), 381-400.
- Dossier Solutions. (2016a). *Dossier Solutions*. Hentet 01 10, 2017 fra <http://www.dossiersolutions.no>
- Dossier Solutions. (2016b). *Partnere og integrasjoner*. Hentet 01 10, 2017 fra Dossier Solutions: <http://www.dossiersolutions.no/loesninger/partnere-og-integrasjoner>
- Duguid, P. (2006). What Talking About Machines Tells Us. *Organization Studies*, 27(12), ss. 1794-1804.



- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), ss. 1240-1253.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring- fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Granovetter, M. S. (1973). The strenght of weak ties. *American Journal of Sociology*, Volume 78, Issue 6, 1360-1380.
- Grant, A. (2013). *Give and Take*. New York: Viking Books.
- Grant, A. (2017). Hentet 05 14, 2017 fra TED Subtitles and Transcript: [https://www.ted.com/talks/adam\\_grant\\_are\\_you\\_a\\_giver\\_or\\_a\\_taker/transcript](https://www.ted.com/talks/adam_grant_are_you_a_giver_or_a_taker/transcript)
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Hansen, M. T. (2002, May-June). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*(13), 232-248.
- Haugli, H. (2017, 04 10). *Norge må ta opp kampen om kunstig intelligens*. Hentet 05 12, 2017 fra Dagsavisen: <http://www.dagsavisen.no/nyemeninger/norge-må-ta-kampen-om-kunstig-intelligens-1.950210>
- Katz, R., & Tushman, M. (1979). Communication patterns, project performance, and task characteristics: An empirical evaluation and integration in an R&D setting. *Organizational Behavior and Human Performance* 23(2), 139-162.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Nasjonal Kompetansepolitisk Strategi 2017-2021*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mesmer-Magnus, J., & DeChurch, L. (2009). Information and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 94(2), 535-46.
- Meyer, M. (2010). The Rise of the Knowledge Broker. *Science Communication*, 32(1), 118–127.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37(4), 523-540.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- NHO (2016, 01 06). *Fremtiden krever ny kompetanse*. Hentet 05 12, 2017 fra <https://www.nho.no/Om-NHO/Regionforeninger/NHO-Oslo-og-Akershus/Nyheter/fremtiden-krever-ny-kompetanse/>
- Nicolini, D. (2009). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, 40(2) , 195-212.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of `Ba': Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, *Knowledge, Knowing, and Organizations* (May - Jun., 2002), 249-273.
- Orr, J. (1990). Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture. I D. Middleton, D. Edwards, & D. Edwards (Red.), *Collective Remembering: Remembering in a Society*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Pettigrew, A. M. (1973). *The Politics of Organizational Decision-making*. London: Tavistock.
- Sköldbeg, K., & Alvesson, M. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research* (2. utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Sole, D., & Edmondson, A. (2002). Situated Knowledge and Learning in Dispersed Teams. *British Journal of Management* 13 (2), 17-34.
- Spradley, J. (1980). *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Star, S., & Griesemer, J. (1989). Institutional ecology, translations and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkleys´ Museum of Vetbrate Zoology 1907-1939. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Tagliaventi, M. R., & Mattarelli, E. (2006). The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations* 59(3) , 291-319.
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse- en innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget .
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mysety of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of information systems*, 4(2), 74-81.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. London: Sage Publications.
- Østerlund, C., & Carlile, P. (2005). Relations in practice: Sorting through practice theories on knowledge sharing in complex organizations. *The Information Society*, 21(2), 91-107.

# Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informantene

Vedlegg 3: Intervjuguide

# Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Bjørn Erik Mørk  
Institutt for informatikk Universitetet i Oslo  
Postboks 1080 Blindern  
0316 OSLO

Vår dato: 25.01.2017

Vår ref: 51792 / 3 / LJJ

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.12.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>51792</i>	<i>Kunnskapsdeling i nettverk - En casestudie av Dossier Forum</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Bjørn Erik Mørk</i>
<i>Student</i>	<i>Christian Særbøl Simonsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Ida Jansen Jondahl

Kontaktperson: Ida Jansen Jondahl tlf: 55 58 30 19

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

# Vedlegg 2: Samtykkeskjema

## Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med prosjektet

### "Kunnskapsdeling i nettverk- en studie av Dossier Forum"

Årsaken til min forespørsel om et intervju er at jeg holder på med min masteroppgave som er et forskningsprosjekt om kunnskapsdeling i nettverk, der Dossier Forum er dette nettverket. Bjørn Erik Mørk er min veileder. Ved å studere kunnskapsdeling i nettverk ønsker jeg å få en bedre forståelse av hvordan kunnskapsdeling foregår i et nettverk, samt hvordan Dossier Forum er fasilitator for dette. For å få til dette kommer jeg til å benytte meg av observasjon, dokumentstudier og intervjuer. Formålet med intervjuene er å få en bedre forståelse av hvordan sentrale aktører opplever hvordan kunnskapsdeling skjer i slike typer nettverk, samt hvilke mål Dossier Solutions har for dette nettverket. Fokuset i intervjuene vil være på kunnskapsdeling og formål med nettverk som fasilitator for dette. Du er utvalgt som informant fordi jeg mener du vil inneha informasjon som vil komme med mye informasjon til min studie. Intervjuet vil vare ca. en time avhengig av hva som er avtalt på forhånd med informanten. Du vil ikke bli gjenkjent direkte i publikasjonen, men siden Dossier Solutions nevnes kan det bli gjenkjent indirekte.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Jeg ønsker å gjøre notater mens jeg snakker, samt å benytte opptaksutstyr slik at jeg i etterkant kan transkribere alt som blir sagt for sikre at sitater blir gjengitt korrekt. På filene, som lagres både på PC og på privat hjemmeområde på UiO-nettet, brukes bare datoangivelse som identifikator på filene (for eksempel "notater 15.juni") og jeg legger på passordbeskyttelse på hvert enkelt dokument. Informasjonen vil anonymiseres og kun oppbevares så lenge det er behov for det for å få brukt det i prosjektet, og til og med sensuren for masteroppgaven har falt, i tilfelle sensor ønsker å se dataene. Deretter vil filene slettes.

Det er frivillig å la seg intervju, og du kan når som helst i intervjuet trekke deg uten at dette er noe som trengs å begrunnes nærmere. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dataene vil ellers anonymiseres og slettes ved prosjektets slutt som er estimert til 31.12.17.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

# Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i denne studien

---

(Signert av informant, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

---

(Signert av forsker(e))

## Informasjon om utfallet av studien

Jeg ønsker å holdes oppdatert om publikasjoner fra studien.

Min e-postadresse er: \_\_\_\_\_

Kontaktopplysninger:

Student:

Christian Simonsen

Email: [csimonsen89@gmail.com](mailto:csimonsen89@gmail.com)

Veileder:

Bjørn Erik Mørk

Email: [bemork@ifi.uio.no](mailto:bemork@ifi.uio.no)

# Vedlegg 3: Intervjuguide

## Introduksjon

- Hvem jeg er (navn, faglig bakgrunn)
- Kort om tema for masteroppgaven
- Kort om hvordan studien gjennomføres
- Intervjuet vil vare rundt en time. Har du noen møter umiddelbart etterpå, slik at vi trenger å være ferdig før en time har gått?
- Jeg ønsker i utgangspunktet å ta opp intervjuet, slik at jeg kan være sikker på å sitere riktig og for å kunne ha en bedre dialog under intervjuet. Sitatene vil anonymiseres. Høres dette ok ut for deg? Jeg har her et informert samtykke som du gjerne kan lese gjennom og signere før vi starter med selve intervjuet
- Intervjuet består av ulike deler, og vi skal gå gjennom en generell innledning først, deretter ønsker jeg at vi snakker noe mer om bakgrunnen for Dossier Forum før vi går inn på temaer som kunnskapssyn, nettverk, kunnskapsdeling og Dossier Forum
- Har du noen praktiske spørsmål før vi begynner?

## Generelt:

- Hva er din profesjonelle bakgrunn?
- Hvilken stilling har du?
  - Hvilke oppgaver har du?
  - Hvor lenge har du jobbet her?
  - Hva gjorde du før du begynte her?

## Bakgrunnsinformasjon om Dossier Forum (til informant fra Dossier):

- Hvordan vil du beskrive det Dossier leverer?
  - Hvilke tjenester selger dere?
  - Hvor mange jobber for dere?
  - Hvem er deres viktigste konkurrenter?
- Når startet HR forumet?
- Hvem tok initiativ til å lage et forum? Hva skyldtes det?
- Hva er hovedmålet med forumet? I hvilken grad er dette noe som har endret seg over tid?
- Hvilke typer bedrifter pleier å være representert på forumet? Hva er tilbakemeldingene dere har fått på forumet?
- Hvem er Dossier er sin viktigste samarbeidspartner?
- Har noen av konkurrentene deres tilsvarende forum?

## Om kunnskap

- Hvordan tenker du at kunnskap skapes i organisasjoner?



- På hvilken måte lærer du best? (Kurs vs praktisk gjøremål).
- På hvilke måter kan potensielt teknologi spille en rolle for kunnskapsutvikling og deling? I hvilken grad har du endret syn på det over tid? Hva skyldes dette?
- Hva legger du i begrepet kunnskapsledelse?

### **Om nettverk**

- Hva legger du i ordet nettverk?
- Hvor mye jobber du i nettverk?
  - Hvem samarbeider du med?
  - Hva ser du på som fordelene ved det? Hvilke utfordringer kan man ha med nettverk? Har du endret syn på det over tid? I så tilfelle; hvorfor?
- I hvilke situasjoner opplever du at nettverk kan være nyttig for deg?
- På hvilken måte kan nettverk bidra til effektivitet og læring?
- Hvordan kan det å jobbe sammen med andre ev. bidra til læring?
- Har du noen eksempler på kunnskapsdeling gjennom nettverk?

### **Om kunnskapsdeling**

- Hva legger du i begrepet kunnskapsdeling?
- Hvordan ser du på viktigheten av kunnskapsdeling for organisasjoner?
- I hvilken grad opplever du kunnskapsdeling som viktig i din jobb?
- Hvordan deler du kunnskap på arbeidsplassen? I hvilken grad opplever du at andre deler kunnskap med deg?
  - Konkrete eksempler fra hverdagen
- Hva er viktig for deg for at du skal dele kunnskap?
  - Er det noen gangere enklere?
  - Er det noe ledere kan legge til rette for?
  - Hvilket forhold har du til arbeidsplassen din, og er dette noe som kan påvirke hvor mye du deler kunnskap?
- Hvordan går du frem for å holde deg faglig oppdatert?
- Hvilke arenaer ser du på som best for kunnskapsdeling?
  - Og hvor oppfatter du at det oppstår mest kunnskapsdeling
  - Hva kan fremme kunnskapsdeling? Generelt og i forumet
  - Hva kan hemme kunnskapsdeling?
- Hva kan kunnskapsdeling ha å si for effektivitet og lønnsomhet?

### **Om kunnskapsdeling i Dossier**

- På hvilken måte kan Dossier være en arena for kunnskapsdeling?
  - I hvilken grad opplever du at folk får delt erfaringer etter et forum?
- På hvilken måte kan temaene som tas opp bidra med ny kunnskap og kompetanse til bedriftene som deltar? Eksempler fra møtene de har arrangert
- På hvilken måte kan bedriftene lære av hverandre?
- I hvilken grad kan foredragene bidra til kunnskapsdeling?
- I hvilken grad tenker du at det kan være deltakere i forumet som ikke er interessert i å dele kunnskap?

- Har du sett noen konkrete eksempler? Hvilke tanker gjør du deg om det?
- Hva kan være grunner til dette?

### **Avslutning**

- Med bakgrunn i de temaene vi har snakket om nå; hva opplever du at fungerer godt med nettverket i dag?
- Hvor er det størst rom for forbedring?
- Har du andre spørsmål eller kommentarer?